ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«КУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Методические рекомендации

по организации «горизонтального обучения управленческих команд и педагогических работников в условиях развития единой федеральной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров

2023

Оглавление

1. **Непрерывное образование взрослых……**	
2. **Особенности организации формального, неформального и информального образования взрослых…….**	
3. **Реализация горизонтального обучения при профессиональном развитии педагогических работников и руководителей общеобразовательных организации……**	
4. **Пример системы подготовки управленческих команд муниципального и школьного уровня посредством горизонтального обучения……**	
5. **Список используемой литературы……..**	

1. Непрерывное образование взрослых

Непрерывное образование взрослых представляет собой образование на протяжении всей жизни взрослого человека, которое обеспечивается созданием условий для самообразования и всестороннего личностного развития, совокупностью преемственных, согласованных и разнообразных образовательных программ разных ступеней и уровней, гарантирующих гражданам реализацию права на образование и представляющих возможность получать общеобразовательную и профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации.

В 2015 году была разработана Концепция развития непрерывного образования взрослых в Российской Федерации на период до 2025 года, которая представляла собой систему взглядов на содержание, принципы и основные приоритеты государственной политики, направленной на обеспечение возможностей по реализации права взрослого населения Российской Федерации на образование в течение всей жизни.

При разработке Концепции были учтены основные положения следующих международных документов:

- Обучение в течение всей жизни. Политики и стратегии. (ЮНЕСКО, Доклад Института обучения в течение всей жизни, 2014 г.);

- Квалифицированная рабочая сила – основа интенсивного, устойчивого и сбалансированного роста. Группа двадцати: стратегия в области профессиональной подготовки кадров (Доклад Международной организации труда, ООН, 2011 г.);

- Обучение в течение всей жизни для взрослых. (Доклад Организации по экономическому сотрудничеству и развитию, 2013 г.);

- Декларация Всемирного образовательного форума ЮНЕСКО (World Education Forum 2015), 19-25.05.2015, Инчхон (Республика Корея).

Концепция предназначена для участников отношений в сфере непрерывного образования взрослых, в том числе:

- взрослого населения Российской Федерации;

 организаций, осуществляющих образовательную деятельность, и педагогических работников;

 работодателей и их объединений;

 социально ориентированных некоммерческих организаций;

 федеральных органов исполнительной власти, органов государственной власти субъектов Российской Федерации и органов местного самоуправления.

Непрерывное образование взрослых обеспечивает возможность реализации права на образование в течение всей жизни.

Непрерывное образование взрослых осуществляется через:

 освоение образовательных программ в организациях, осуществляющих образовательную деятельность («формальное образование»);

 обучение (подготовка), в том числе по месту работы (в форме наставничества, стажировки, инструктажа, тренинга, через реализацию различных программ подготовки, обмена опытом и т.д.), а также просвещение в рамках деятельности общественных и иных социально ориентированных некоммерческих организаций («неформальное образование»);

 индивидуальная познавательная деятельность («самообразование» или «информальное/спонтанное образование»).

Непрерывное образование взрослых выполняет профессиональную, социальную, личностную функции.

Профессиональная функция обеспечивает формирование у взрослого человека необходимых профессиональных компетенций и квалификаций, и, как следствие, приобретение взрослым человеком новых профессиональных возможностей, повышение его трудовой мобильности.

Социальная функция дополняет и обогащает процесс взаимодействия взрослого человека с обществом, экономической сферой, государством в целом за счет ознакомления с общечеловеческими ценностями, языком, культурой, новыми видами деятельности, современными технологиями социального взаимодействия, в том числе информационными, формируя функцио-

нальную грамотность взрослого человека в различных сферах (финансовая, бюджетная, языковая, информационная, экологическая, правовая грамотность, грамотность в сфере жилищнокоммунального хозяйства, предпринимательская и другие виды грамотности).

Личностная функция обеспечивает удовлетворение индивидуальных познавательных потребностей взрослого человека, его интересов, увлечений и, как правило, сопровождает повседневную жизнь. ускорение темпов смены производственных технологий в современной экономике приводит к увеличению разрыва между требованиями работодателей и квалификацией (в первую очередь, в части ее практической составляющей) выпускников образовательных организаций и работающих граждан.

В этом контексте усиливается роль образовательных механизмов института «корпоративного обучения», расширения практики обучения на рабочем месте, мероприятий по обмену опытом, профессиональных конференций и семинаров, и в целом реализация комплексных программ развития персонала.

Все большую значимость приобретает возможности признания результатов образования и квалификаций, полученных неформальным путем. развитие «неформального образования» должно стать значимым приоритетом при формировании системы непрерывного образования взрослых, обеспечивая, с одной стороны, непрерывность профессионального развития взрослого населения, а с другой – интегрируя и развивая ресурсы, находящиеся вне «формального» образовательного пространства.

Изменения в социальной и экономической сфере общества, требования, предъявляемые к специалистам как работодателем, так и потребителем услуг, диктуют необходимость создания динамичной системы дополнительного профессионального образования, основанной на принципе непрерывности повышения квалификации, привлечении к обучению ведущих специалистов отрасли, а также использовании методов активного, контекстного обучения и дистанционного обучения.

Эффективная подготовка по наиболее востребованным и перспективным профессиям требует пересмотра как содержания обучения, так и комплекса образовательных технологий, используемых системой непрерывного образования взрослых. В международных стандартах ISO 9000 дано определению понятия эффективность – это соотношение между достигнутым результатом и использованными ресурсами [https://ru.wikipedia.org/wiki/ISO_9000].

Ответом на возрастающую потребность в обновлении знаний, умений (компетенций) и квалификаций и их возрастающие объемы становится активное внедрение современных образовательных технологий, включая дистанционные технологии, технологические платформы для открытого образования и электронного обучения. Смена производственных технологий, компьютерных сред, стандартов проектирования и управления и т.д. требует от сотрудников, в дополнение к профессиональным компетенциям новых, универсальных знаний и «сквозных» компетенций, позволяющих быстро адаптироваться к динамическим изменениям, критически осмысливать полученные данные и осваивать новые виды производственной деятельности. Признание важности «сквозных» или «ключевых» компетенций привело к переосмыслению понятий и набора требований, предъявляемых к индивиду как к эффективному работнику и члену общества.

Кроме того, как показывает международная практика, в условиях экономической нестабильности приобретение работниками дополнительных квалификаций увеличивает возможности их последующего трудоустройства и снижает угрозу массовой безработицы. Результаты изучения активности поиска гражданами информации в течение последних двенадцати месяцев о получении дополнительного образования показали, что искали и нашли необходимую информацию только четверть от общего количества желающих пройти обучение. таким образом, в рамках развития системы непрерывного образования взрослых необходимо особое место отвести вопросам формирования информационной поддержки формирования образовательных траекто-

рий. Инвалиды и лица с ограниченными возможностями здоровья – особая целевая группа, нуждающаяся в услугах непрерывного образования, в доступе к разнообразным образовательным ресурсам, учитывающим их особые потребности. Для этого требуются нестандартные технические решения, адаптированные методики обучения, специально подготовленные преподаватели и тьюторы.

Согласно концепции непрерывное образование должно восприниматься не как идея надстройки или дополнительного обучения в тех случаях, когда основного не хватает, а как основа карьерного роста и поддержания профессиональных навыков и умений на протяжении всей жизни. Формальное высшее образование принципиально понимается как незавершенное.

Непрерывное профессиональное образование более 90 лет в нашей стране реализуется через систему дополнительного профессионального образования.

Система дополнительного профессионального образования имеет значительный опыт, сложившихся традиции, разветвленную высокопрофессиональную сеть образовательных организаций.

Современное развитие информационных потоков позволяет каждому члену общества включиться в систему самообразования, но система ДПО сегодня остается ведущим источником получения систематизированной новой информации, новых профессиональных педагогических знаний и формирования новых навыков управления.

При этом верно отметить, что трансформация системы дополнительного профессионального образования (кстати, как и основного) в соответствии с новыми требованиями общества, основанного на знаниях, связывается с внедрением информационных и коммуникационных технологий, реализацией процесса цифровой трансформации.

Генезис системы ДПО в актуальном прочтении на европейском уровне представляет собой временную логическую смену организационных моделей. На конференциях в ЮНЕСКО отмечалось, что система дополнительного

профессионального образования, последовательно развиваясь, прошла три вида основных моделей организации образовательного процесса: традиционная, модель дефицита и посттехнократическая модель.

Традиционная модель весьма успешна уже более 90 лет применялась и применяется в нашей стране. Во многих европейских странах данная организационная модель сложилась после второй мировой войны. Организационно это традиционная курсовая подготовка со всей традиционной атрибутикой: лекции, семинары, экзамены, зачеты и т.п. Эту модель часто называют моделью автономного профессионализма. Последствием такой модели является изолированность «обучаемого» и невозможность реализовать инновации в коллективе. Именно такие результаты реализации традиционной модели породили у профессорско-преподавательского состава учреждений ДПО желание и практику обучения команды педагогов во главе с руководителем. Эффективность такого обучения значительно выше. Причем, в образовательной программе присутствуют как инварианты, так и вариативные блоки, учитывающие функциональные обязанности специалистов.

На смену традиционной модели пришла модель, которую Джексон (Jackson, 1968) назвал моделью дефицита. Она предполагает, что обучающимся надо давать знания и формировать, те навыки, которые у них отсутствуют. Модель дефицита стала весьма популярна (для управленческого корпуса особенно) в период модернизации образования, когда необходимо стало срочно восполнить дефицит знаний для решения конкретных актуальных задач: введение новых стандартов общего образования, появление новых школьных предметов (ОРКСЭ и др.), новые экономические парадигмы в сфере школьного образования и пр.

Динамичные преобразования во всех областях жизни и многочисленные образовательные реформы, осуществляющиеся в развитых странах Европы, США и Канады в конце 20 века приводят к возникновению новой модели профессионального развития в сфере образования, которую Д.Харгривс (D.Hargreaves, 1994) назвал «посттехнократической».

Основой данной модели является идея непрерывного профессионального развития (continuing professional development), которая по определению Дея (Day, 1999) интегрирует в себе и традиционным образом организованное обучение и различные специально организованные мероприятия, направленные в конечном счете на повышение профессионализма обучаемых специалистов.

По мнению Д.Харгривса (D.Hargreaves) посттехнократическая модель подразумевает следующее:

- наличие профессиональных учебных потребностей на протяжении всей жизни;

профессионализм специалистов (учителей, руководителей) необходимо регулярно оценивать (мониторинг!!!);

планы развития школ обязательно должны включать возможности профессионального развития;

потребности личностного роста должны совпадать с потребностями образовательного учреждения.

Исследовавший последствия широкомасштабных школьных реформ в США и Канаде М.Фуллан (M.Fullan, 1991) считает, что профессиональное развитие - это совокупность формального и неформального образования на протяжении всей трудовой деятельности. Он утверждает, что постоянно учащийся работник образования является ключевой фигурой будущих образовательных реформ. Следует подчеркнуть, что «посттехнократический» подход к профессиональному развитию педагогических и управленческих кадров не ограничивается идеей непрерывности профессионального образования как факта или самоцели.

Акцентируется внимание на его нелинейности и значимости неформального компонента в профессиональном развитии.

Ученые, занимающиеся исследованием вопросов развития образовательных учреждений, считают, что в основе совершенствования педагогического и управленческого профессионализма лежит не освоение формального

систематизированных знаний и формирование навыков, а присвоение таких компетенций, которые формируются стихийно – в процессе поиска, размышлений и взаимодействий с коллегами.

2. Особенности организации формального, неформального и информального образования взрослых

В зарубежных странах в настоящее время находит активную поддержку также концепция неформального образования (non-formal education), которая разработана в 60-70-е годы XX века как синоним понятий «образование в течение всей жизни» lifelong education») и «образование взрослых» («adult education))).

Данная концепция составляет одну из трех частей триады «формальное образование» («formal education))) – «неформальное образование» («non-formal education))) – «внеинституционное образование» («informal education))).

Термин «формальное образование» определяется как иерархически и хронологически структурированная образовательная система, осуществляющая обучение в официальных образовательных заведениях, таких как школа и университет. Термин «неформальное образование» включает в себя любое организованное обучение вне стен официально признанных и специально предназначенных для этого учреждений, а под внеинституционным образованием понимается процесс приобретения всей совокупности знаний, ценностей, навыков в результате взаимодействия человека с другими людьми и обществом в целом, а также средствами массовой информации (Smith, K).

Неформальное образование взрослых представляет различные, гибкие по организации обучения, ориентированные на конкретные потребности и интересы обучаемых.

Симкинс проанализировал программы неформального образования с точки зрения целей, сроков, методов и контроля в сравнении с программами формального образования. В результате создания идеальной модели было выявлено, в какой степени неформальные инициативы в области образования, при их гибкости, локальности, «нежесткости», остаются, тем не менее, в рамках учебных программ.

Мухлаевой Т.В. в результате проведенного анализа международного опыта использования неформального образования в контексте профессионального развития взрослых выявлены следующие его характеристики:

«- ориентация на конкретные образовательные запросы различных социальных, профессиональных, демографических групп населения;

- озабоченность в отношении конкретных категорий лиц;

- отсутствие принудительного характера, основанность на собственной мотивации взрослых людей;

- высокий личностный смысл обучения;

- внутренняя ответственность обучающихся за результат образовательной деятельности;

- развитие качеств личности, обеспечивающих благоприятные предпосылки для достойной личной жизни, а также успешного участия в общественной и трудовой жизни;

- обеспечение возможности лучше понимать и, если необходимо, изменять окружающую социальную структуру;

- развитие мобильности в быстро меняющихся условиях современного мира;

- гибкость в организации и методах обучения;

- высокий уровень активности обучающихся;

- самооценка слушателями получаемых результатов на основе значимых для них критериев;

- основанность отношений между обучающими и обучаемыми на взаимном уважении, демократической культуре, культуре участия».

Итак, изучение международного опыта профессиональной поддержки, профессионального развития руководителей школ позволяет определить тенденции в формировании эффективной образовательной среды для обучения директоров образовательных организаций, которая включает следующие условия:

- реализация краткосрочных программ дополнительного профессионального образования, нацеленных на компенсацию профессиональных компетенций, характеризующих функциональную некомпетентность руководителя;

- внедрение программ консультационной поддержки, направленных на сопровождение руководителей школ в условиях внедрения новшеств, а также молодых руководителей;

- внедрение наставничества и коучинга как форм профессионального сопровождения молодого руководителя учреждения образования;

- использование информационно-коммуникационных средств для создания образовательной среды руководителей школ;

- использование широкого спектра форм обучения (очной, дистанционной, заочной, «смешанной» - групповой и индивидуальной);

- использование средств неформального и информального образования.

Именно развитие идей относительно непрерывного образования в данном направлении являлось мотивом повышения внимания к роли не только неформальных, но и информальных механизмов роста профессионализма. В настоящее время общепринятым стал формат непрерывного профессионального развития специалистов системы образования (педагогов и руководителей), предложенный С.Сугру. Он включает формальное (линейное), неформальное и информальное (нелинейное) формы образования.

Вопросы неформального и информального образования профессионального дополнительного образования исследовались и исследуются и российскими учеными.

По мнению СМ. Климова, неформальное образование, располагающееся между плюсами формального и информального образования, является в отличие от последнего осознанным, в той или иной форме организованным и управляемым. Вместе с тем, функционируя вне границ формального образования и будучи свободным от жестких правил, регламентов и соглашений последнего, неформальное образование ориентируется на конкретные образовательные запросы различных социальных, профессиональных, демографических групп населения. Частично понятие «неформальное образование» совпадает с такими понятиями как «образование взрослых», «дополнительное образование», «продолженное образование» и т.д.

«Неформальное образование, которое человек получает в течение жизни, способствует развитию социокультурного, аксиологического, коммуникативного, познавательного, мотивационного и творческого потенциалов личности, повышая ее конкурентоспособность на рынке труда, а также позволяет сформировать «умения активно участвовать в общественных процессах и адаптироваться к культурному, этническому и языковому разнообразию».

Преимущества системы неформального образования состоят в ее мобильности, гибкости в контексте происходящих глобальных изменений в образовании. Однако важность данного вида образования недооценена, и его развитие имеет во многом стихийный характер (Бирюкова И.К.).

Значительный вклад в развитие неформального образования внесли зарубежные ученые Дж. Дьюи, М. Ноулз, Ф. Кумбс, М. Ахмед, А. Роджерс, П. Фордхэм. Нужно отметить также большое значение исследований, проводимых в рамках международных организаций UNESCO и европейской комиссии. В настоящее время во всех развитых странах мира на уровне государственной политики достигнуто признание того, что знания во все возрастающей степени становятся основой развития общества, что необходимым средством социально-экономического прогресса в XXI веке является трансформация человечества в общество «пожизненного обучения». Положение «от

обучения на всю жизнь к обучению через всю жизнь» служит лозунгом совокупной системы образования и наиболее полно отражает потенциал и задачи неформального образования, которое, в свою очередь, должно стать одним из механизмов реализации концепции оброзования на протяжении жизни. Концепция обучения в течение всей жизни ориентируется на спрос, предъявляемый рынком труда, а не на предложения со стороны системы профессионального образования и обучения.

Российский ученые также в последние годы исследовали проблему неформального образования. Термины неформальное и информальное образование были введены в педагогический обиход в 60-70-е годы XX века во время широких международных дискуссий по образовательным проблемам.

Формальным в общепринятой терминологии является образование, которое приобретается обучающимися в специально предназначенных для обучения учреждениях, осуществляется профессионально подготовленным персоналом, ведет к получению общепризнанного документа об образовании, способствует овладению обучающимися систематическими знаниями, умениями и навыками при их целенаправленной деятельности (Ройтблат О.В.).

Термин «неформальное образование» включает в себя любое организованное обучение вне стен официально признанных и специально предназначенных для этого учреждений, а под вне-институционным образованием понимается процесс приобретения всей совокупности знаний, ценностей, навыков в результате взаимодействия человека с другими людьми и обществом в целом, а также средствами массовой информации.

Неформальное образование представляет собой «новую институализированную форму специально организованного образовательного процесса, протекающего вне официальных учебных заведений дополнительного профессионального образования и направленного на актуализацию и удовлетворение потребности учителя в повышении дополнительной профессиональной компетентности» [Чечель].

Неформальное образование – это различные, гибкие по организации и формам образовательные системы, ориентированные на конкретные потребности и интересы обучаемых, обладающие признаками организованности, дополнительности получаемых знаний по отношению к уже имеющемуся образованию человека. При завершении неформального образования не возникает каких-либо правовых последствий, основным признаком является отсутствие единых, в той или иной мере, стандартизированных требований к организации и результатам учебной деятельности.

Исследование неформального образования показывает, что оно не представляет собой ни альтернативу, ни простое дополнение или продолжение традиционного образования, ни тем более распространение традиционного образования на всю продолжительность жизни человека. Неформальное образование - это качественно новое явление в социальной и образовательной практике, имеющее свое содержание, базирующееся на собственных адекватных принципах, выполняющее определенные функции и по-новому решающее многие старые задачи.

Неформальное образование характеризуется систематизиро-ванностью обучения и целенаправленной деятельностью обучающихся, направленностью на удовлетворение образовательных потребностей граждан, отдельных социальных, профессиональных групп, общества, его результатом является приращение образовательного потенциала.

К информальному образованию причислен процесс, действительно протекающий на протяжении всей жизни, в котором каждый приобретает взгляды, ценности, навыки и знания из повседневного опыта и получает образовательное влияние из ресурсов своей среды – начиная от семьи и соседей, от работы и игр, от рынка, библиотеки и средств массовой информации.

К неформальному образованию отнесена любая организованная учебная деятельность за пределами установленной формальной системы - отдельная деятельность или существенная часть более широкой деятельности, призванная служить субъектам обучения и реализующая цели обучения.

Неформальное образование, в соответствии с Фордхэмом, связано с тем, что его организация, планирование обеспечены самими учащимися.

Джеффе и Смит делают различие между формальным и неформальным образованием на основе конструирования образовательной программы.

В этом смысле формальное образование можно в определенной степени рассматривать как образование, организуемое «сверху вниз». Почти все программы подготовки, обеспечиваемые работодателями и государством, попадают в эту категорию. Неформальное образование, в свою очередь, организуется в интересах учащихся и, как правило, в планировании программ принимают участие сами учащимися, т.е. оно в значительной мере осуществляется «снизу вверх», на основе согласованных образовательных программ.

Шведский опыт образования взрослых, реализуемый посредством учебных кружков и высших народных школ, рассматривается как пример успешного решения комплекса современных проблем на основе свободного подхода к просвещению широких слоев общества. Шведская народная школа рассматривается как главный институт системы неформального образования взрослых, выполняющий компенсаторную, реабилитационную, социально-адаптационную и развивающую роль в обществе.

Шотландский исследователь К. Мак-Коннелл выделил общие для всех видов характеристики неформального (непрерывного) образования:

- продолжается в течение всей жизни;

- делается большой акцент на активном участии в обучении самих учащихся и принятии ими решения;

- подчеркивается большое значение проблем и потребностей людей как основополагающих моментов для организации обучения;

-проводится внутри определенных общин, независимо от того, выделяются ли они по местонахождению или по интересам;

-подчеркивается процесс изменения, а также достижение самого изменения;

-в большей степени используются методы и контексты неформального образования, влияние непосредственного жизненного опыта и включение корпоративного взаимодействия.

В настоящее время понятие «неформальное образование» в значительной степени связано с дискурсом образования на протяжении жизни. Обобщение анализа международного опыта неформального образования взрослых позволило выделить его следующие характеристики:

- ориентация на конкретные образовательные запросы различных социальных, профессиональных, демографических групп населения;

-озабоченность в отношении конкретных категорий лиц;

- отсутствие принудительного характера, основанность на собственной мотивации взрослых людей;

-высокий личностный смысл обучения;

-внутренняя ответственность обучающихся за результат образовательной деятельности;

-обеспечение возможности лучше понимать и, если необходимо, изменять окружающую социальную структуру;

- развитие качеств личности, обеспечивающих благоприятные предпосылки для достойной личной жизни, а также успешного участия в общественной и трудовой жизни;

- развитие мобильности в быстро меняющихся условиях современного мира;

- гибкость в организации и методах обучения;

- высокий уровень активности обучающихся;

- самооценка слушателями получаемых результатов на основе значимых для них критериев;

- основанность отношений между обучающими и обучаемыми на взаимном уважении, демократической культуре, культуре участия.

Неформальному образованию свойственна высокая эффективность, которая обусловлена:

высокой степенью мотивации, т.к. побудительные причины к продолжению обучения коренятся не столько во внешних принудительных условиях, сколько во внутренних импульсах человеческой личности, которыми могут быть, естественно, и интериорцзованные, осмысленные, и прочувствованные внешние факторы;

целенаправленностью, осмысленностью учебной деятельности самого обучающегося, базирующегося в основном на самостоятельном учении;

целями обучения;

гибкостью, необходимой для удовлетворения разнообразных индивидуальных потребностей обучающихся через использование аудио- и видеосредств, печатной продукции в качестве вариативных форм связи с обучающимися;

относительно невысокой платой за обучение (по сравнению со школами, вузами и т.п.);

гибкой системой финансирования неформального образования.

В настоящее время система неформального образования в России решает следующие основные задачи:

компенсаторную (предоставляет образование, которое помогает наверстать упущенное по каким-либо причинам, независимо от уровня образования, пола, возраста и т.д.);

адаптирующую (постоянное приспособление индивидуума к меняющемуся миру, новым общественным и экономическим условиям);

развивающую (помогает непрерывному обогащению творческого потенциала личности).

Формы и методы неформального образования отличаются определенной спецификой. Связь обучения с активностью слушателей обеспечивается ориентацией на реальные жизненные ситуации и рассмотрение актуальных (назревших) проблем, требующих разрешения. Обучение взрослых начинается с объяснения значимости предлагаемой программы. Без встречной активности аудитории неформальный процесс образования обычно прекращается,

едва начавшись. Для ее поддержки широко применяются специальные методы формирования и передачи знаний, а процесс обучение включает практические действия. В рамках других способов дополнительного профессионального образования для развития профессиональных качеств педагогических работников используются и нетрадиционные формы, которые требуют теоретического осмысления. Ройблат О.В. относит к ним следующие:

обмен знаниями между слушателями. Это - мероприятия по обмену знаниями (корпоративные конференции, рабочие группы, межфункциональные обучающие встречи, семинары внутренних экспертов, профессиональные «кружки знаний»). Все они требуют профессиональной фасилитации и модерации, чтобы процесс обмена знаниями достиг своей цели - взаимного обучения и развития;

- однодневные тренинги, мини-тренинги «повышенной» плотности или серия коротких (возможно, на несколько часов) модулей, увязанных в одну программу.

Еще одна востребованная форма - выступление тренеров, консультантов на корпоративных конференциях; «обучающиеся сообщества (learningcommunity)» -это, как правило, неформальная группа педагогов, которые временно объединены в рамках изучения одной предметной области (учебного курса).

Эти люди могут пересекать организационные границы. Они собираются, чтобы обсудить лучшие практики, различные вопросы или навыки, о которых группа стремится побольше узнать. Члены группы могут встречаться непосредственно или же общаться опосредованно (форумы, чаты). Основной идеей, реализованной в обучающихся сообществах, является идея совместного (взаимного) обучения;

- «сообщество практиков» (в том числе и сетевые) - это группа практиков, которые разделяют общие интересы в определенной области знаний и стремятся вместе работать.

Проведенный Киселевой А.А. анализ показал, что профессиональные сообщества способствуют становлению профессионализма специалиста.

Исследователи (Day и Sachs) отмечают, что движущими силами реализации посттехнократической модели и декларирования значимости непрерывного профессионального развития являются внешние факторы, такие как влияние глобализации и образовательные реформы, которые основываются на значимости стандартов, культуры аудита и возросшем внимании к подотчетности. Именно вместе с этим и происходит конвергенция представлений о непрерывном профессиональном образовании на протяжении всей жизни.

3. Реализация горизонтального обучения при профессиональном развитии педагогических работников и руководителей общеобразовательных организации

В настоящее время теория обучения в течение всей жизни (Lifelong education), или ее российский аналог – непрерывное образование, как непрерывный процесс получения знаний и овладение новыми квалификациями, или – «образование через всю жизнь», не вызывает сомнений и эмоционального отторжения ни среди ученых, ни среди экспертов и практиков.

Модель посттехнократического развития способствовало изменению понимания ранее употреблявшихся терминов «субъекты обучения» и «субъекты профессионального развития».

В настоящее время субъектом обучения является тренер, коучер, а субъектом профессионального развития – сам «развивающийся». Роль ДПО меняется кардинально. Её основной задачей становится создание условий для развития. Акцент делается на «доводку» подготовленных специалистов на рабочем месте с учетом спецификации выполняемых трудовых функций (компетенций).

Более того, непрерывный, постоянный характер образовательного процесса является одним из современных образовательных трендов, который на-

чал оформляться еще в работах (Э. Дюркгейма, Дж. Дьюи, и) ряда зарубежных философов и социологов. Идея распределенного образования на основе сотрудничества вытекает из того, что если люди совместно решают проблему, то коллективный опыт скорее приводит к желаемым результатам.

Первым из ученых, кто увидел огромную ценность горизонтального обучения, была Л. Аберкромби из больницы Лондонского университета. Во время исследования, проведенного в 1950-х гг., Аберкромби обратила внимание на любопытный факт: если студенты-медики сопровождали врача во время обхода группой и совместно обсуждали состояние больного, то они ставили более точный диагноз, чем в тех случаях, когда участвовали в обходе поодиночке. Взаимодействие в группе позволяло студентам обсуждать гипотезы, выдвигаемые каждым, высказывать мнения, отталкиваться от взаимных наблюдений и в итоге приходить к общему мнению относительно состояния больного.

В условиях реализации горизонтального обучения знание рассматривается не как объективный, самодостаточный феномен, а как объяснения, которые обучающиеся дают общему опыту, разделяемому друг с другом. Найти истину – значит понять, как все взаимосвязано, и мы открываем эти взаимосвязи в результате тесного взаимодействия с другими. Знание, как считают Браффи и другие основоположники «горизонтального обучения» – это социальный конструкт, консенсус членов образовательного сообщества [17].

Согласно Дж. Сименсу и С. Даунсу, горизонтальный обучающий процесс – это процесс создания сети, субъектами которой выступают люди, организации, библиотеки, web-сайты, книги, базы данных, и получения из этой информационной сети тех знаний, которые необходимы для решения поставленной задачи [ ]. По мнению исследователей, будет происходить селекция содержания, осознанный отбор источников информации.

Таким образом, результатом горизонтального обучения будет не только пополнение знаний, но и формирование цифровых компетенций, развитие критического мышления. В понимании Дж. Корнели и Ч.Дж. Даноффа, гори-

зонтальное обучение представляет собой создание (разработку) равноправными участниками учебного контента, необходимого и достаточного для освоения материала, в контексте совместной учебной и исследовательской деятельности, опосредованной информационно-коммуникативными технологиями. Согласно их теории, в основе обучающего процесса лежит знание обучающегося о себе самом, своих дефицитов, что обуславливает мотивацию, равнозначность в весе всех субъектов горизонтального обучения, возможность существования разных, даже противоположных, точек зрения, позволяющих расширить индивидуальный учебный опыт, а также продолжительность и интенсивность совместных усилий, ведущих к сплочению и совместному производству знаний и др. [ ].

«Горизонтальное обучение» педагогических работников – система P2P (англ. peer-to-peer – «равный равному») рассматривается как:

- обучение внутри профессиональных сообществ педагогов и руководителей образовательных организаций;

- взаимообучение;

- ресурс в процессе непрерывного образования, профессионального роста и личностного развития;

- процесс обучения, который строится на основе сотудничества в группе обучающихся;

«попутное обучение» в процессе групповой деятельности и общения (Л.Аберкромби, Кеннет Браффи и др.).

Основные задачи горизонтального обучения состоят в следующем:

- осуществление консультирования;

- популяризация новейших эффективных педагогических практик, методик обучения и воспитания, инструментов управления образовательными организациями;

- осуществление консультирования в рамках сетевого взаимодействия с различными организациями системы образования;

- организация и сопровождение стажировок педагогических коллекти-

вов (отдельных педагогов) и управленческих команд;

-формирование и сопровождение деятельности площадок для создания и развития деятельности профессиональных педагогических сообществ;

- формирование банков данных о передовом педагогическом опыте, об авторских методиках обучения, воспитания, получивших поддержку школьных педагогов, управленцев;

- сбор информации о «точках роста» в региональной, муниципальной системе образования, которые могут стать эффективным ресурсом профессионального развития, об имеющихся стажировочных площадках, о ресурсах неформального и информального образования, включающих профессиональные педагогические сообщества, ассоциации, клубы, научно-практические мероприятия и др.;

-изучение, обобщение и распространение эффективного опыта педагогической и управленческой деятельности, направленной на достижение приоритетных задач в области образования.

Особое место в горизонтальном обучении занимает стажировка (индивидуальная или групповая) как одна из форм реализации дополнительных профессиональных программ, способствующая переносу приобретенных в процессе обучения компетенций в реальную педагогическую (управленческую) практику и неформальное профессиональное образование, чья деятельность неразрывно связана с развитием профессиональных (педагогических) ассоциаций и сообществ, активно использующих форматы постоянного обмена опытом и лучшими практиками.

Учитывая стратегические направления развития российской системы дополнительного профессионального образования, попробуем предложить проект модели «горизонтального обучения» педагогически работников и руководителей образовательных организаций Для разработки проекта необходимо:

1. Представить модель учителя и руководителя в формате компетентностного подхода, т.е. структурировать профессиональную компетент-

ность учителя и руководителя, провести корреляцию с их педагогическими трудовыми функциями и управленческими трудовыми функциями.

2 Продумать систему мониторинга профессионализма педагогических работников и руководителей общеобразовательных организаций.

3. Разработать систему корреляции личностного роста педагогических работников, руководителей и потребности развития общеобразовательной организации.

4.Предусмотреть постоянное наличие потребности профессионального роста педагогических работников и руководителей общеобразовательных организаций.

Модель профессиональной компетентности педагогических работников включает предметную, методическую, психолого-педагогическую, коммуникативную, IT- компетенции []

Модель профессиональной компетентности руководителя включает ключевую, базовую и специальную компетентности, которые в свою очередь состоят из совокупности компетенций.

Все компетенции взаимосвязаны и развиваются одновременно. Это и формирует индивидуальный стиль деятельности (педагогический и управленческий соответственно), создает целостный образ специалиста и в конечном итоге обеспечивает становление его профессиональной компетентности как определенной целостности, интегральной личностной характеристики.

Оценка уровня профессионализма состоит в определении степени сформированности тех или иных компетенций.

Использование компетентностного подхода в значительной степени упрощает процесс мониторинга профессионализма учителя и руководителей, демократизирует этот процесс и позволяет выстраивать индивидуальные образовательные траектории профессионального развития.

Учитывая, что реализация «горизонтального обучения» требует регулярных оценочных процедур профессионализма то первоначально можно использовать процесс аттестации педагогических работников и руководящих

кадров, а впоследствии ввести плановый мониторинг профессионального развития педагогических работников и руководителей общеобразовательной организации. Мониторинг следует выстраивать в соответствии с Распоряжением Министерства Просвещения России от 27.08.2021 № Р-201 «Об утверждении методических рекомендаций по порядку и формам диагностики профессиональных дефицитов педагогических работников и управленческих кадров образовательных организаций с возможностью получения индивидуального плана».

Важно только эти процедуры не формализовывать как репрессивные (с видами «на увольнение»), а представить как помощь для профессионального развития, обеспечивая мотивацию к росту профессионализма педагогического и управленческого корпусов.

При составлении индивидуальной программы развития руководителя необходимо предусмотреть неформальные и информальные формы образования.

Важно чтобы соблюдались основные принципы горизонтального обучения:

- выбор своей индивидуальной траектории (элективность);
- коммуникативное партнерство;
- партисипативность (субъект-субъектное взаимодействие);
- фасилитация;
- сетевое обучение;
- непрерывность обучения;
- равноправие.

Само горизонтальное обучение может происходить как в очной форме, так и в дистанционной (он-лайн и оф-лайн форматах).

Форматы горизонтального обучения могут быть представлены следующими мероприятиями:

• форсайт-сессии,

• разборы кейсов и лучших практик,

• тренинги профессиональных (управленческих) компетенций и психофизиологической подготовки,

• симуляторы,

• деловые игры,

• интенсивы,

• воркшопы,

• коуч-сессии,

• митапы,

• нетворкинги,

• проектная работа и др.

Шамова Т.И., Воровщиков С.Г. в своих работах [1] акцентируют внимание на том, что эффективное обучение взрослого человека возможно только в группе и только при поиске решения личностно значимой и социально актуальной реальной проблемы образовательного процесса. Ученые предлагают использовать такие интерактивные формы и методы горизонтального обучения, как педагогические мастерские, учебные дискуссии, деловые игры, метод проектов, стажировки у опытного педагога (руководителя), а также наставничество.

Разработка системы корреляции личностного роста учителя, руководителя и потребностей развития общеобразовательной организации – это одна из главных задач выделения контента образовательных программ и коррелирующих с содержанием обучения форм и методов. При этом целесообразно выделить объем содержания обучения, рекомендуемый в формате формального обучения (курсовая система), например, общепедагогическая подготовка для педагогов и руководителей, не имеющих педагогического образования. А также необходимо определить, какие знания и опыт стоит сформировать в информальном (разовые лекции, общение с коллегами, чтение специализированных журналов, телевидение, видео, незапланированные случайные беседы и т.п.) и неформальном образовании (сайты по общим интересам, инновациям; сообщества практиков; постоянно действующие семи-

нары; поиск решения проблем конкретной школы в различных неформальных обучающих формах; конференции; стажировки, коучинг, наставничество и т.п.).

Крайне важно подготовить модульные программы, позволяющие развивать и формировать отдельные конкретные компетенции.

Новые знания о знаниях также существенно меняют представления о профессиональном развитии. От традиционного бытового представления о знаниях как совокупности фактов и концепций современная педагогика уходит к более сложным категориям. Важным дифференцированным подходом к понятию «знания» для формирования форм и методов профессионального развития педагогов является следующее:

-знания кодифицированные (письменные тексты) и знания, полученные от коллег в практической деятельности (Kolb, 1984);

- знания эксплицитные, скрытые (трудно поддающиеся описанию) (Nonaka and Takechi, 1995);

- знания отдельного человека или коллективные знания в отраслевых сетях (Maskell and Malmberg, 2000) или в командах людей в организациях (Senge, 1999).

В процессе «горизонтального обучения» важно сочетать личностный профессиональный рост учителя, руководителя и проблемы организации. Решать подобные вопросы целесообразно в групповой работе.

Есть две модели, позволяющие эффективно добиться результатов: модель рефлективного практика – модель Шона (Schon, 1983). Профессионал (приглашенный специалист) в процессе своей деятельности встречает трудности, рефлексивное осмысление этих трудностей и выработка новых решений проводится с группой обучаемых.

Вторая модель – японская модель цикличного порождения знаний, когда происходит переход от скрытых (неформализованные знания) к формализованным. Этот переход и означает переход от знаний одного человека к знаниевому капиталу группы.

Различие этих моделей состоит в том, что в «японской» модели принципиальное значение имеет неформальная среда (обмен опытом) внутри группы, а в модели Шона в большей степени подразумевается рефлексия проблем отдельно взятого профессионала. Групповая динамика играет огромное значение в профессиональном развитии руководителей. Эффективной является проектная работа в группах.

Организациям ДПО, работающим с педагогическими работниками и управленческим корпусом общеобразовательных организаций (включая ИПК, ИРО, ЦНППРО и др.), необходимо приступить к разработке модульных программ по формированию и развитию конкретных компетенций, разработке «case-study», проектных технологий, заданий и прочего дидактического материала, а также базы неформального образования (сайты, онлайн-курсы, места стажировок, выбор наставников, база профессиональных сообществ и пр.).

Формирование контента образовательных программ целесообразно проводить одновременно с выбором форм (линейных, нелинейных) и методов обучения.

4. Пример системы подготовки управленческих команд муниципального и школьного уровня посредством горизонтального обучения

Для систематизации обучения на муниципальном уровне необходимо определиться с субъектами горизонтального обучения. С этой целью следует выявить профессиональные дефициты (запросы), определить возможные темы мероприятий формального, неформального и информального образования, а также обозначить субъектов горизонтального обучения.

Профессиональные дефициты (запросы) для руководителей могут быть представлены посредством основных показателей мотивирующего мониторинга (регионального / муниципального) эффективности руководителей образовательных организаций (таблица 1).

Таблица 1

Субъекты горизонтального обучения (муниципальный район)

№	Направление	Возможные темы формального, неформального и информального образования	Обучающие (ФИО)	Обучаемые (ФИО)	Формат мероприятий
1.	По качеству управленческой деятельности руководителей образовательных организаций	Программные средства для решения организационных, управленческих и экономических задач (без учета систем автоматизированного документооборота) Электронный документооборот Инновационная деятельность			
2	По базовой подготовке обучающихся	Создание условий для повышения профессиональных компетентностей учителей-предметников: Физика Химия Математика Био-			

		логия География Методы смешанного обучения			
3	По подготовке обучающихся высокого уровня	Организационно-педагогическое обеспечение профильного обучения Организационно-педагогическое обеспечение введения и реализации обучения на основе индивидуальных учебных планов Организационно-педагогические условия подготовки участников ВОШ Организационное-педагогическое обеспечение исследовательской деятельности обучающихся Нетрадиционные способы и формы контроля и оценки			

		достижений обучающихся			
4	По организации получения образования обучающимися с ОВЗ	Организационно-педагогические условия получения образования обучающимися с ОВЗ (общего и дополнительного) Создание условий для обучения по предмету «Технология» в оборудованных под новое содержание кабинетах (робототехника, компьютерный дизайн и т.п.) Сетевая форма обучения обучающихся 5-11 классов АиС «Сетевой город»			
5	По условиям осуществления ОД	. Создание условий для открытия и деятельности электронной библиотеки Создание условий для реализации дополни-			

		тельных и общеобразовательных программ цифрового, естественно-научного и гуманитарного профилей			
6	По организации профессиональной ориентации и дополнительного образования обучающихся	Содержание и механизмы профориентационной деятельности школы			
7	По формированию резерва управленческих кадров	Организационно-педагогические условия формирования и развития системы подготовки резерва управленческих кадров			

Как видно из таблицы 1 в первой графе прописываются основные показатели регионального мониторинга эффективности руководителей образовательных организаций. Во второй графе – возможные темы мероприятий формального, неформального или информального образования. В данном случае прописаны темы возможных семинаров исходя из индикаторов, раскрывающих определенный показатель. В графе 3 и графе 4 – фамилии, имена, отчества директоров, набравших наиболее высокие (обучающие) и низкие или ниже среднего баллы (обучаемые) по показателям соответственно, причем

одни и те же директора могут выступать в качестве обучаемых (менти, стажирующихся) и в качестве обучающих – преподавателей семинара, вебинара, совещаний, консультаций, «мозгового штурма» (стажировки) по тем или иным показателям.

Основной принцип горизонтального обучения (равноправие) соблюдается, само обучение может происходить как в очной форме, так и в дистанционной (он-лайн и оф-лайн форматах).

Пятая графа таблицы раскрывает формат реализации программ мероприятий дополнительного профессионального образования:

• форсайт-сессии,

• разборы кейсов и лучших практик,

• тренинги управленческих компетенций и психофизилогической подготовки,

• симуляторы,

• деловые игры,

• интенсивы,

• воркшопы,

• коуч-сессии,

• митапы,

• нетворкинги,

• проектная работа и др.

Таким образом, представлен один из вариантов систематизации повышения управленческой компетенции руководителей образовательных организаций посредством горизонтального обучения директоров, направленного на устранение их профессиональных дефицитов, следовательно, на рост эффективности директоров школ.

Решаются следующие задачи:

1. Определены элементы горизонтального обучения руководителей образовательных организаций.

2. Выявляются профессиональные дефициты руководителей образова-

тельных организаций посредством регионального (муниципального) мониторинга эффективности руководителей образовательных организаций.

3. Ежегодно уточняются индикаторы, раскрывающие показатели мониторинга эффективности директора школы.

4. Определяются субъекты горизонтального обучения: обучающие и обучаемые по направлениям деятельности директора.

5. Подбирается формат мероприятий горизонтального обучения.

6. Мониторинг эффективности горизонтального обучения директоров.

Список используемой литературы

1. Воровщиков, С.Г. Продуктивные деловые игры во внутришкольном управлении: теория, технология / С.Г. Воровщиков. – М.: 5 за знания, 2007. – 304 с.

2. Гладкова, Ю.А. Горизонтальное обучение в системе повышения квалификации педагогов дошкольных образовательных организаций: анализ современных подходов /Ю.А. Гладкова // Конференциум АСОУ: сборник научных трудов и материалов НПК. – 2019. – №: 3-1. – С. 248-254

3. Компетенции в образовании: формирование и оценивание / Н.Ф. Ефремова. – Москва, Издательство «Национальное образование», 2012. – 416 с.

4. Концепция развития непрерывного образования взрослых в Российской Федерации на период до 2025 года [Электронный ресурс] // режим доступа: http://www.dpo-edu.ru/?page_id=13095 – дата обращения – 23.04.2023\

5. Корнели, Д., Данофф, Ч.Дж. Парагогика: Синергия с..амостоятельной и организованной учебной деятельности; пер. с англ. И.Ю. Травкин [Электронный ресурс] // Вестник ТГУ. – URL: http://journals.tsu.ru/uploads/import/1182/files/7_11_084.pdf – дата обращения – 23.04.2023

6. Куликова С.В. Горизонтальное обучение и горизонты развития//Учебный год. – 2020. – № 3(61). – С. 3 – 4.

7. Наставничество в системе образования России: Практическое пособие для кураторов в образовательных организациях / Под ред. Н.Ю. Синягиной, Т.Ю. Райфшнайдер. – М.: Рыбаков Фонд, 2016. – 155 с

8. Новые механизмы профессионального роста в системе научно-методического сопровождения педагогов: коллективная монография / Авторы составители Г.Н. Подчалимова, С.Н. Белова. – Курск: Изд-во ООО «Планета+», 2022 – 226 с.

9. Методические рекомендации по подготовке к проведению оценки механизмов управления качеством образования в субъектах Российской Федерации, разработанные федеральным институтом оценки качества образования. – М., 2020 г.

10. Подчалимова, Г.Н. Методика персонализированного повышения профессиональной компетентности педагогов в условиях цифровой трансформации ДПО / Г.Н. Подчалимова, С.Н. Белова // Педагогика. – 2021. – Т. 85. – № 4. – С. 72-80.

11. Подчалимова, Г.Н. Персонализированная методика дополнительного профессионального образования современного учителя / Г.Н. Подчалимова, С.Н. Белова // Педагогическое образование и наука. – 2021. – № 1. – С. 103-109.

12. Подчалимова, Г.Н. Построение и реализация индивидуального образовательного маршрута учителя в условиях цифровой трансформации дополнительного профессионального образования / Г.Н. Подчалимова, С.Н. Белова // Человеческий капитал. – 2022. – Том 2 – № 12. – С. 63-73.

13. Подчалимова, Г.Н. Практика персонализированного повышения квалификации / Г.Н. Подчалимова, С.Н. Белова, Д.Ю. Амерева // Шамовские педагогические чтения научной школы Управления образовательными системами.– М.: МАНПО, 5 за знания, Ч. 2, 2021. – С. 31-37.

14. Подчалимова, Г.Н. Сетевая технология персонализированного повышения уровня профессиональной компетентности педагогов в условиях

цифровой трансформации ДППО / Г.Н. Подчалимова, С.Н. Белова // Человеческий капитал. – 2021. – Том 2 – № 12 (156). – С. 122-129.

15. Подчалимова, Г.Н. Стратегия развития системы непрерывного образования взрослых как механизм обеспечения качества образования / Г.Н. Подчалимова, С.Н. Белова, И.В. Ильина // Педагогическое образование и наука. – 2021. – № 1. – С. 63-70.

16. Подчалимова, Г.Н. Цифровая трансформация системы дополнительного профессионального образования в университете / Г.Н. Подчалимова, С.Н. Белова // Человеческий капитал. – 2021. – № S5-3 (149). – С. 78-85.

17. Романова, Г.А. Виртуальная стажировка как форма повышения профессиональной компетентности педагогов / Г.А. Романова // Альманах мировой науки. – 2016. – № 3-2(6). – С. 69 – 71.

18. Слюсаренко, В.А. Тенденции развития системы повышения квалификации / В.А. Слюсаренко [Электронный ресурс] // режим доступа: https://pedagogika.snauka.ru/2017/02/6787 – дата обращения – 23.04.2023

19. Тулупова, О.В. Горизонтальное обучение как формат непрерывного повышения профессионального мастерства педагогов / О.В. Тулупова, А.В. Шакурова [Электронный ресурс] // Гуманитарный научный вестник. – 2021. – № 1 – URL: https://doi.org/10.5281/zenodo.4494751 – дата обращения – 23.04.2023

20. Федеральный Закон от 29 декабря 2012 года № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» [Электронный ресурс] // режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/ – дата обращения – 23.04.2023

21. Чечель, И.Д. Современные подходы реализации непрерывного профессионального развития руководителей образовательных организаций // Отечественная и зарубежная педагогика. – №2 (24)/, 2015. – С. 32-40

22. Юрий Ээльмаа Горизонтальное обучение в открытых средах: новые формы профессионального развития педагогов. [Электронный ресурс] //

режим доступа: https://te-st.ru/2013/09/06/new-forms-of-teachers-professional-growth/– дата обращения – 23.04.2023

23. Lifelong Learning Policies and Strategies, UNESCO Institute for Life-long Learning, 2014

24. A skilled workforce for strong , sustainable and balanced growth: A G20 Training Strategy , 2011 I.

25. Lifelong Learning and Adults, OECD, Education Today, 2013