

14. Vries, Siebrich & Jansen, Ellen P.W.A. & Van de Grift, Wim. (2013). *Profiling teachers' continuing professional development and the relation with their beliefs about learning and teaching. Teaching and Teacher Education*. 33. 78–89. 10.1016/j.tate.2013.02.006.

УДК 378

В.В. Сдобняков, к.физ-мат.н., доцент
Нижегородский государственный педагогический
университет имени Козьмы Минина,
г. Н. Новгород, Россия

АНТРОПОЛОГИЧЕСКАЯ ПЕРСПЕКТИВА ФОРМИРОВАНИЯ УЧИТЕЛЯ КАК ЛИДЕРА ИЗМЕНЕНИЙ В УНИВЕРСИТЕТЕ ПЕДАГОГИЧЕСКОГО ПРОФИЛЯ

Аннотация. Особая роль учителей, как лидеров изменений, в формировании готовности будущего поколения к преобразованиям в экономике и обществе, способности управлять ими и прогнозировать их, актуализирует необходимость изменения научно-образовательной среды педагогического университета в целях подготовки педагогов, которые будут способны работать с поколением будущего. Цель исследования – в рамках антропологической проектно-преобразующей парадигмы и экосистемного подхода в образовании разработать и внедрить новую научно-образовательную повестку педагогического университета, ориентированную на создание опережающей системы развития лидеров в сфере образования. На разработческом этапе исследования применен метод стратегического проектирования. Обеспечена включенность всех участников образовательных отношений в разработку проектов, направленных на организационную трансформацию университета. Регулирование этих отношений осуществляется на основе метода управления портфелем проектов, состоящего из комплекса взаимосвязанных организационных процессов, с помощью которых происходит распределение ресурсов, необходимых для достижения стратегических целей. Процесс позиционирования участников проектов как лидеров изменений представлен на трех уровнях: личный, уровень ближайшего окружения и организационный уровень и включает технологические шаги: понимание и принятие, замысел, концептуализация, реализация. Антропологическая перспектива педагогического университета воплощается во флагманской экосистеме непрерывного опережающего педагогического образования, обеспечивающей формирование, накопление и личностную реализацию человеческого потенциала общественного развития на высоком качественном уровне.

Ключевые слова: научно-образовательная повестка вуза, лидер изменений, организационная трансформация, антропологическая парадигма, экосистемный подход, стратегическое проектирование, управление портфелем проектов.

V.V. Sdobnyakov, PhD Associate professor,
Nizhny Novgorod State Pedagogical University
named after Kozma Minin,
Nizhny Novgorod, Russia

ANTHROPOLOGICAL PERSPECTIVE OF THE FORMATION OF A TEACHER AS A LEADER OF CHANGES IN THE UNIVERSITY OF PEDAGOGICAL PROFILE

Abstract. The special role of teachers as leaders of change in shaping the readiness of the future generation for transformations in the economy and society, the ability to manage and predict them, actualizes the need to change the scientific and educational environment of the pedagogical university in order to train teachers who will be able to work with the generation of the future. The purpose of the study is to develop and implement a new scientific and educational agenda of the Pedagogical University, focused on creating an advanced system for the development of leaders in

the field of education, within the framework of the anthropological project-transformative paradigm and the ecosystem approach in education. At the stage of creating the research program, the method of strategic design was applied. The involvement of all participants in educational relations in projects aimed at the organizational transformation of the university is ensured. The anthropological perspective of the pedagogical university is embodied in the flagship ecosystem of continuous advanced pedagogical education, which ensures the formation, accumulation and personal realization of the human potential of social development at a high-quality level. Regulation of these relations is carried out on the basis of the project portfolio management method, consisting of a complex of interrelated organizational processes through which the resources necessary to achieve strategic goals are allocated. The process of positioning project participants as leaders of change is presented at three levels: personal, the level of the immediate environment and the organizational level and includes technological steps: understanding and acceptance, conception, conceptualization, implementation.

Keywords: *scientific and educational agenda of the university, leader of changes, organizational transformation, anthropological paradigm, ecosystem approach, strategic design, project portfolio management.*

Проблема исследования. В условиях динамичного развития высокотехнологического, теперь уже цифрового сектора экономики, все большую роль начинает играть ключевой ресурс инновационных изменений – человеческий капитал и образование как ведущий механизм его создания и накопления. Особенность антропологического вектора отечественных образовательных реформ в русле национальных целей развития Российской Федерации на период до 2030 года, обозначенного в Указе Президента РФ от 21 июля 2020 года № 474 как период прорывного развития, является «ориентация на человеческую реальность во всей ее полноте, во всех ее духовно-душевно-телесных измерениях» [12: 13].

Успех реформирования в любой сфере определяется наличием особого интеллектуально-волевого ресурса в виде «лидеров изменений». Это люди, которые не только поддерживают необходимость изменений, но иницируют их, используют изменения как источник собственного развития и развития своего окружения. Есть определенный набор профессионально-важных качеств личности, который позволяет идентифицировать готовность специалиста к осуществлению лидерской позиции в своей сфере профессиональной деятельности: приоритет выбора целей, направлений и способов активности, связанных с инновационными изменениями; потребность человека в самосовершенствовании, самореализации; способность «решения проблем»; готовность к сотрудничеству; способность к самоорганизации и управлению взаимодействием. Лидерская позиция в изменениях непосредственно связана со способностью человека справляться с вызовами, обусловленными изменениями. Наиболее эффективно эта способность формируется в проектной деятельности.

Приоритетной антропологической целью и ценностью современного образования является становление в каждом человеке его субъектности как потребности и способности к самодетерминируемому, самоорганизуемому, саморегулируемому и самоконтролируемому поведению [6]. Особая роль учителей, как лидеров изменений, в формировании готовности будущего поколения к преобразованиям в экономике и обществе, способности управлять ими и про-

гнозировать их была отмечена Президентом России Владимиром Путиным 25 августа 2021 года во время встречи с представителями общественности, посвященной школьному образованию: «будущее страны создается талантами учителей». Комплексная программа Министерства просвещения РФ по модернизации и стратегическому развитию педагогических вузов «Учитель будущего поколения России» актуализирует необходимость изменения научно – образовательной среды педагогического университета в целом и в отдельных компонентах его организационной структуры, чтобы не следовать за изменениями, а работать в опережающем формате, осуществляя в настоящем подготовку педагогов, которые будут способны работать с поколением будущего, что и позволяет характеризовать их как «проводников изменений» [14: 7].

Цель исследования.

Образование, особенно высшее, является сферой, в рамках которой вырабатываются не только инновационные образовательные модели и технологии, но и модели общественного развития. Для того, чтобы избежать ситуации «инновации ради инноваций» в условиях цифровой реальности, радикально трансформирующей не только экономику и общество, но и самого человека, необходимо перестраивать научно-образовательную повестку вуза, ориентируя ее на формирование высокой степени «реактивности» по отношению к изменениям в обществе с опорой на фундаментальную науку и фундаментальное знание, совершенствуя инструментальные знания, являющиеся основой адекватного реагирования на неопределенности [7].

Одним из флагманов лидерских практик в различных сферах российского общества является платформа «Россия – страна возможностей» – открытая площадка взаимодействия, предоставляющая равные возможности каждому проявить себя, реализовать свой талант и профессиональный потенциал, воплотить в жизнь бизнес-идеи или общественные инициативы. В сентябре 2021 года в Нижегородском государственном педагогическом университете имени Козьмы Минина создан Центр компетенций во исполнение поручения Президента РФ по итогам заседания Наблюдательного совета АНО «Россия – страна возможностей» от 30 апреля 2021 года о предоставлении равных возможностей карьерного развития для всех российских граждан, прежде всего, молодых специалистов. В рамках деятельности Центра компетенций по диагностике и развитию лидерских компетенций будущих педагогов формируются и сопровождаются персонализированные треки подготовки лидеров образовательных реформ.

Цель исследования – на основе антропологической проектно-преобразующей парадигмы [5, 6] и экосистемного подхода в образовании [7, 8, 10] разработать и внедрить новую научно-образовательную повестку педагогического университета, ориентированную на создание опережающей системы развития лидеров в сфере образования с целью реализации потенциала каждого человека, уменьшения разрыва между текущей системой подготовки педагогических кадров и потребностями образования будущего [11].

Ключевой смысл антропологической проектно-преобразующей парадигмы применительно к подготовке и профессиональному развитию учителя как лидера

системных изменений мы видим в целенаправленном проектировании таких жизненных и образовательных ситуаций, в которых педагог ставится в ответственную позицию по отношению к своей будущей и текущей профессиональной деятельности, продуцируя «авторские» способы решения проблем образовательной практики. С точки зрения экосистемного подхода такое научно-образовательное проектирование связано с переходом от иерархических систем к сетевым моделям коллаборации в целях обучения и развития [13].

Методы исследования. Формирование новой научно-образовательной повестки университета осуществляется в рамках общей стратегии организационной трансформации [4]. При этом процесс трансформации организационной структуры предполагает кризис и деструктуризацию существующей организационной модели при одновременном создании и развертывании другого структурного целого. В отличие от локальных изменений тех или иных аспектов научно-образовательной деятельности университета, трансформация – это системное преобразование, качество которого определяется, прежде всего, перестройкой миссии организации, ее функций в обществе и, в соответствии с этим, совокупности реализуемых видов деятельности, применяемых технологий и организационных форм.

Именно поэтому мы на стартовом этапе ответственно заявляем нашу миссию как педагогического университета – создание пространства непрерывного профессионального развития педагогов для достижения национальных целей развития страны с учетом рисков и парадоксов современного этапа цивилизационного развития, в ориентации на традиционные, исторически выверенные ценности. Только в векторе этой антропологической перспективы следует рассматривать и экспертировать предлагаемую вузом «линейку» проектов, разрабатываемых по принципу «проектирования из будущего», когда процесс создания проектного продукта сопровождается одновременной разработкой мер, обеспечивающих оптимальную траекторию развития той общественной практики, для которой и создается данный продукт.

Ведущим методом исследования на разработческом этапе является метод стратегического проектирования, направленный на повышение эффективности управления достижением конечных целей организации посредством комплекса проектных действий, учитывая достижения науки и практики, факторы влияния внешней среды, базируясь на принципах рационального распределения ресурсов и оптимальной координации во внутренней среде организации.

Следует подчеркнуть, что метод стратегического проектирования «из будущего», сущностно отличающийся от преобладающего, основанного на классическом прогнозе, методологического способа формирования будущего путем доработки модернизации настоящего, подчеркивает значимость согласования позиций различных социальных групп – участников образования, в отличие от сохраняющей свою доминанту позиции, связанной с обоснованием требований к результатам и содержанию образования.

Основными категориями стратегического проектирования мы рассматриваем стратегическую позицию университета по отношению к окружающей среде в определенный период времени, и собственно сам стратегический проект,

в котором формулируются перспективные целевые установки и описывается комплекс действий по их достижению.

Главная задача стратегического проектирования состоит в том, чтобы, рационально распределить ресурсы, учесть все факторы влияния внешней среды, обеспечить оптимальное взаимодействие во внутренней среде и правильно спроектировать свою деятельность на перспективу.

Важным фактором успеха реализации заявленной миссии университета является включенность всех участников образовательных отношений в процессы стратегического проектирования, Регулирование этих отношений осуществляется на основе метода управления портфелем проектов, состоящего из комплекса взаимосвязанных организационных процессов, с помощью которых происходит распределение ресурсов, необходимых для достижения стратегических целей [9].

Следуя принципу соответствия портфеля проектов стратегической цели университета [2], мы определили на текущий период следующие проектные портфели, сопряженные со статусами вуза:

- «авангардный университет непрерывного многоуровневого педагогического образования», интегрирующий в рамках проектной технологии образовательную, научно-исследовательскую и внеучебную деятельности с участием сетевых партнеров: «Университет первого выбора»; «Академические субботы», «Студент – партнер по развитию», «Родительский университет», «Мобильный университет на русском языке», «Международные летние научно-образовательные школы российского гуманитарного образования»;

- «проектный университет», где учат разрабатывать и осваивать проекты в разнопрофессиональных междисциплинарных командах: «Эксперт в области инклюзивного образования», «Просветительский проект «Наука», «Персонализированный трек управления карьерой», «Единое окно поддержки проектных инициатив»;

- «университет XXI века» – зона «прорыва в будущее» через генерирование и тиражирование фронтирных образовательных технологий и социально-гуманитарных практик: «Умный» кампус – пространство для самообучения и саморазвития», «Интеллектуально – культурно – досуговый центр городской среды», «Каникулярная школа «ПРОдизайн»;

- «бережливый университет», ориентированный на формирование человека созидającego, думающего, ответственного с помощью сквозного потока развития бережливой личности [1]: «Зеленый университет», «Корпоративный стандарт», «Бережливое управление».

Навигация формирования лидеров изменений через участие в проектных треках того или иного портфеля проектов представлена тремя уровнями, на каждом из которых определение позиции предполагает нахождение ответов на определенный пул вопросов:

- 1) личный уровень: «Как я отношусь к изменениям? С каким вызовом, провоцирующим изменения, я сталкиваюсь сейчас? Какова моя роль в изменениях? Что я должен изменить? Какой стиль поведения я предпочитаю демонстрировать в условиях, когда от меня требуется стимулировать значительные изменения? Как мои предпочтения относительно стиля реализации изменений и реакции на них

воздействуют на окружающих? Каков мой вклад в наращивание лидерского потенциала для реализации изменений в масштабах организации?»

2) уровень ближайшего окружения (например, проектной группы): «Как я помогаю своим товарищам справляться с изменениями, особенно в условиях отсутствия выбора или жесткого внешнего контроля? Как я воспринимаю различные точки зрения, чувства и реакции людей на изменения в процессе согласования ценностно-целевых ориентиров проекта изменений? Как я выстраиваю отношения с теми, кто поддерживает изменения, выступает против них или занимает нейтральную позицию?»

3) организационный уровень: «Готов ли я возглавить изменения в контексте общеорганизационной культуры и внешних факторов? Как я могу стимулировать изменения на всех уровнях организации? Какое влияние я могу оказать, исходя из моих полномочий, на вышестоящие и нижестоящие уровни организации? Как я добиваюсь эффективности и продуктивности изменений для команды и организации в целом?» [3]

Сам процесс управления изменениями, составляющий квинтэссенцию феномена лидерства, может быть представлен следующими технологическими шагами:

Понимание и принятие: осознание необходимости изменения, его характера (эволюционное или революционное), его масштаба, уровня срочности; выявление интересов сообществ, групп стейкхолдеров и катализаторов и лидеров изменений, путей согласования их усилий и уровня их причастности к изменениям и ответственности за них.

Замысел: формирование стратегического видения, дорожных карт, привлечение в центральную команду или ядро изменений других участников, формирование их согласованности и приверженности.

Концептуализация: изучение эффективных и неэффективных компонентов процесса изменений с последующей корректировкой будущих планов в целях обеспечения успеха.

Реализация: осуществление практических шагов по реализации изменений, формирование экосистемы изменений за счет налаживания новых отношений и связей между задействованными в таких изменениях людьми.

Выводы и рекомендации. Большинство изменений в образовании, которые определяются общественными вызовами, связаны не просто с встраиванием новшеств в существующие модели поведения, а с принципиальными изменениями образа мышления тех, кто становится их инициаторами, то есть лидерами изменений. Важной задачей системы непрерывного педагогического образования является накопление определенной критической массы учителей, обладающих высоким уровнем готовности к инициации изменений как переходов из текущего состояния в будущее, и высоким уровнем личной социальной ответственности за их осуществление и получение искомых инновационных эффектов.

Таким образом, антропологическая перспектива педагогического университета воплощается во флагманской экосистеме непрерывного опережающего педагогического образования, обеспечивающей формирование, накопление

и личностную реализацию человеческого потенциала общественного развития на высоком качественном уровне.

Литература

1. Аджиенко В.Л., Верменникова Л.В., Давыдова Н.С., Куижева С.К. Бережливый вуз – инновационная модель управления университетом // *Новые технологии*. – 2021. – № 2: 111–120.
2. Гергерт Д.В., Айзеништат О.М. Методические аспекты организации управления портфелем научных проектов в вузе // *Ars Administrandi (Искусство управления) Научный журнал*. – 2015. – № 1: 132–147. – URL: <https://publications.hse.ru/pubs/share/folder/z2t9kqsc4x/152282701.pdf>.
3. Динвуди Д., Пасмор У., Квинн Л., Рабин Р. Навигация изменений: роль лидера. Экспертный доклад. Center for Creative Leadership. 2015. <https://www.ccl.org/wp-content/uploads/2016/09/CCL-Navigating-Change-A-Leader-Role-RUS.pdf>
4. Ефимов В.С., Лантева А.В. Фазовые трансформации и будущее университетов: философско-методологический анализ. Университетское управление: практика и анализ. 2016; (6): 146–158. – URL: <https://doi.org/10.15826/umj.2016.106.068>.
5. Игнатьева Г.А., Тулупова О.В. Проектно-ресурсное управление инновациями в образовании: антропологическая проекция // *Russian Journal of Education and Psychology*. – 2015. – № 5 (49): 490–507.
6. Исаев Е.И. Антропологическая перспектива российского образования // *Психология образования в XXI веке: теория и практика. Материалы конференции. Издательство ВГСПУ «Перемена»*. – 2011. – URL: <https://psyjournals.ru/education21/issue/54076.shtml>.
7. Кремнева Л.В., Заведенский К.Е., Рабинович П.Д., Апенько С.Н. Стратегирование образования: экосистемный переход // *Интеграция образования*. – 2020. – № 4 (101). 656–677.
8. Миронов В.В. Университетское образование: консерватизм или инновация? // *Вестник Московского университета. Серия 18. Социология и политология*. – 2017. – № 4: 32–44.
9. Национальный стандарт Российской Федерации ГОСТ Р ИСО 21504-2016 «Управление проектами, программами и портфелем проектов. Руководство по управлению портфелем проектов». Приказ Министерства промышленности и торговли Российской Федерации от 10 октября 2016 года № 1335-ст «Об утверждении национального стандарта Российской Федерации». – URL: <https://docs.cntd.ru/document/456029917?marker>
10. Образовательные экосистемы: возникающая практика для будущего образования. Издание Московской школы управления СКОЛКОВО и Global Education Futures. – 2020. – URL: <https://www.skolkovo.ru/researches/obrazovatelnye-ekosistemy-voznikayushaya-praktika-dlya-budushhego-obrazovaniya/>.
11. Продвижение новых подходов в образовании (100 лидеров образования). – URL: https://asi.ru/leaders/initiatives/education_leaders/.
12. Слободчиков В.И. Концептуальные основы антропологии современного образования // *Образование и наука*. – 2010. – № 1. 11–22.
13. An Ecosystem Approach to Unleashing Learner-Centered Transformation. – URL: <https://education-reimagined.org/ecosystem-approach/>.
14. Teachers as agents of change: a master's programme designed, led and taught by teachers. Edited by Frost D., Ball Sh., Hill V. and Lightfoot S. Herts Cam Network. 2018. URL: https://www.researchgate.net/publication/326519468_Teachers_as_agents_of_change_a_masters_programme_designed_led_and_taught_by_teachers.