

Научная статья

УДК 371

DOI: 10.15293/1813-4718.2204.11

## Организация воспитательного процесса в школе в условиях постоянных изменений

Чернова Наталья Юрьевна<sup>1</sup>, Ромм Татьяна Александровна<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Школа №16 имени Героя Советского Союза И. А. Лапенкова, Ачинск, Россия

<sup>2</sup> Новосибирский государственный педагогический университет, Новосибирск, Россия

*Аннотация.* Проблема и цель. Внимание к вопросам воспитания мотивирует школу на поиск новых возможностей для самореализации и раскрытия ее воспитательного потенциала, основанного на системообразующих процессах развития воспитательной системы через события. Проблема организации воспитательного процесса и его управления актуализируется условиями изменчивой действительности.

Цель статьи – представить опыт преобразования воспитательной системы школы с учетом возможностей и ограничений сегодняшней действительности.

Исследование проводилось на основе совокупности методологических подходов научной школы Л. И. Новиковой (системный, синергетический), идеи воспитательного пространства (Н. Л. Селиванова), концепции социального воспитания в процессе социализации (А. В. Мудрик, Т. А. Ромм), феноменологического подхода в педагогике (И. Д. Демакова, М. В. Воропаев). Ведущими методами исследования являются систематизация, конкретизация, интерпретация отдельных положений, экспериментальная работа.

В процессе анализа опыта преобразования воспитательной системы школы были определены сложившиеся эффективные практики воспитания; уточнены кадровые, инфраструктурные условия, которые способствовали их формированию; определены ресурсы для дальнейшего развития.

В заключении делается вывод о необходимости создания и развития трансформируемого воспитательного пространства как ценностно-смыслового единства всех субъектов на основе событийного и феноменологического подходов. Эффективное управление развитием воспитательной системы в изменчивой действительности возможно через матрицы и разнообразные вариации вертикальных конструкций в структуре управления школы.

*Ключевые слова:* воспитательная система школы, воспитательное пространство, событийный подход, VUCA-мир, управление развитием, матричная структура

*Для цитирования:* Чернова Н. Ю., Ромм Т. А. Организация воспитательного процесса в школе в условиях постоянных изменений // Сибирский педагогический журнал. – 2022. – № 4. – С. 125–135. DOI: <https://doi.org/10.15293/1813-4718.2204.11>

*Финансирование.* Исследование выполнено в рамках проекта «Разработка научно-методического сопровождения подготовки классных руководителей и кураторов студенческих групп в условиях внедрения программы воспитания», который реализуется при финансовой поддержке Министерства просвещения РФ в рамках государственного задания № 073-03-2022-037.

## **Organization of the Educational Process in the School in the Context of Constant Change**

**Natalia Yu. Chernova<sup>1</sup>, Tatiana A. Romm<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> School №16 named after I. A. Lapenkov, Hero of the Soviet Union, Achinsk, Russia

<sup>2</sup> Novosibirsk State Pedagogical University, Novosibirsk, Russia

*Abstract.* Problem and Purpose. Attention to the issues of education, which are in the center of public and professional attention, creates opportunities for the school for self-realization and disclosure of its educational potential, based on the system processes of development of the educational system through the events. The problem of organization of the educational process and its management is actualized by the conditions of a changing reality.

The purpose of the article is to present the experience of transforming the educational system of the school, taking into account the possibilities and limitations of today's reality.

The study was based on a set of methodological approaches of scientific school L. I. Novikova (system, synergetic), the idea of educational space (N. L. Selivanova), the concept of social education in the process of socialization (A. V. Mudrik, T. A. Romm), phenomenological approach in pedagogy (I. D. Demakova, M. V. Voropaev). The leading research methods are systematization, specification, interpretation of certain provisions, experimental work.

In the process of analyzing the experience of transforming the educational system of the school, existing effective practices of education were identified, the staff and infrastructural conditions that contributed to their formation were specified, and resources for further development were identified.

The conclusion is made about the need to create and develop a transformable educational space as a valuable and semantic unity of all subjects on the basis of event and phenomenological approaches. Effective management of the development of the educational system in a changing reality is possible through matrices and various variations of vertical structures in the school management structure.

*Keywords:* The educational system of the school, educational space, event approach, VUCA-world, development management, matrix structure

*For citation:* Chernova, N. Y., Romm, T. A., 2022. Organization of educational process in the school under conditions of constant change. Siberian Pedagogical Journal, no. 4, pp. 125–135. DOI: <https://doi.org/10.15293/1813-4718.2204.11>

*Funding.* The study was carried out within the framework of the project «Development of scientific and methodological support for the training of class supervisors and curators of student groups in the implementation of the educational program», which is implemented with the financial support of the Ministry of Education of the Russian Federation within the framework of state task No. 073-03-2022-037

**Введение. Постановка проблемы.** Вопросы воспитания для современной системы общего образования находятся в центре общественного и профессионального

обсуждения<sup>1</sup>. Внесены изменения в Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» по вопросам воспитания обучающихся, введена рабочая программа воспитания, обновлена номенклатура педагогических работников (должность советника директора по воспитанию и взаимодействию с детскими общественными объединениями), запускается масштабный проект «Разговор о важном»<sup>2</sup>. По мнению С. Кравцова, «воспитание подрастающего поколения приобретает стратегическое значение и становится гарантом национальной безопасности»<sup>3</sup>. Этот социальный заказ дает школе перспективы преобразования системы воспитания, изменения ее качества, а также дополнительные возможности для самореализации и раскрытия потенциала школы как воспитательной организации.

Обеспечение данной задачи сталкивается с рядом проблем. Одна из них связана с сохраняющимся отставанием школы от реальных социальных процессов. На смену устойчивому, предсказуемому, простому и определенному миру (SPOD-мир: steady, predictable, ordinary, definite) приходит VUCA-мир<sup>4</sup>, для которого характерны неопределенность, непредсказуемость,

противоречивость, изменчивость. В этих условиях сегодня и осуществляется процесс воспитания в школе, где в одном пространстве находятся люди поколений X, Y, Z с присущими им особенностями [14]. По мнению А. В. Мудрика, данный разрыв усугубляется в современной ситуации усиливающимся расколом между поколением «взрослых» педагогических работников и родителей, которые в большинстве принадлежат прошлому столетию и поэтому в массе «не в состоянии, да и не хотят осознавать вызовы, порождаемые многовекторным революционным процессом, и тем более не в состоянии искать и реализовывать ответы на них» [17, с. 122] и поколением учеников, активно включенных в новые реалии.

Как следствие, современная воспитательная практика демонстрирует дефицит явных результатов в сфере воспитания (О. Е. Лебедев, А. В. Мудрик, И. Д. Фрумин), сохранение трансформации воспитания «сверху», воспроизведение школьной системы себя в прежнем виде (А. В. Мудрик); застывшая система «зауроченного» воспитания и регламентации воспитательной деятельности педагогов (Т. А. Ромм, П. В. Степанов); появление

<sup>1</sup> Распоряжение Правительства Российской Федерации от 29 мая 2015 г. № 996-р г. Москва «Стратегия развития воспитания в Российской Федерации на период до 2025 года», <https://docs.cntd.ru/document/420277810>; Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года», <https://docs.cntd.ru/document/557309575>; Федеральный закон от 31 июля 2020 г. № 304-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» по вопросам воспитания обучающихся», <https://base.garant.ru/74451950/>; Решение федерального учебно-методического объединения по общему образованию, протокол от 2 июня 2020 г. № 2/20 «Примерная программа воспитания», <https://fgosreestr.ru/poop/primernaja-programma-vozpitanija>, и др.

<sup>2</sup> Должность советника директора по воспитанию будет введена в перечень должностей педагогических работников, <https://edu.gov.ru/press/4283>; Федеральный закон от 31 июля 2020 г. № 304-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» по вопросам воспитания обучающихся»; С 1 сентября 2022 года Министерство просвещения Российской Федерации запускает в образовательных организациях страны цикл внеурочных занятий – «Разговор о важном», <https://aprkpro.ru/razgovory-o-vazhnom/>;

<sup>3</sup> Кравцов С. Воспитание подрастающего поколения становится гарантом национальной безопасности. URL: <https://edu.gov.ru/press/5006/sergey-kravcov-vozpitanie-podrastayuschego-pokoleniya-stanovitsya-garantom-nacionalnoy-bezopasnosti/> (дата обращения 16.07.2022)

<sup>4</sup> V – volatility (изменчивость, неустойчивость), U – uncertainty (неопределенность), C – complexity (сложность), A – ambiguity (неясность, неоднозначность).

и процветание «плавающей» морали (эмоциональный резонанс в этике Д. Юм). По мнению О. Е. Лебедева, существенные изменения в качестве образования возможны при смене способов управления качеством, при отказе от методов, которые были эффективны на определенном завершившемся этапе развития системы образования [11].

**Обзор научной литературы по проблеме.** Исследования проблем воспитания последних лет актуализируют вопрос о взаимосвязи социокультурных вызовов (С. Н. Коротких; А. В. Мудрик; Т. А. Ромм; Н. Л. Селиванова, С. Д. Поляков), в которых обращено внимание на факторы изменчивости и неопределенности как значимые для современного воспитания [7; 16; 18; 23]. Анализируются особенности организации воспитательного процесса и воспитательного пространства (П. В. Степанов, М. В. Шакурова), источники эффективных практик ценностного, событийного воспитания (Г. Е. Соловьева; В. И. Слободчиков) [24; 25; 29].

Особое место в исследовательских проектах занимают вопросы эффективного управления в контексте теории воспитательных систем (В. А. Караковский, Л. И. Новикова, Е. М. Сафронова, Н. Л. Селиванова), которые развиваются через призму концепций современного менеджмента (О. А. Иванова) и обращают особое внимание на проблемы НПО-лидерства (С. С. Снетов), проектные технологии (В. С. Лазарев, А. М. Моисеев), интерактивность (Н. И. Кривых и др.) и ресурс цифровизации в социальной сфере (Е. А. Александрова, Т. А. Ромм) [1; 5; 8; 15; 18; 20; 23; 26].

Проблема постоянных изменений (У. Беннис и Б. Нанус; Т. Фридман; S. Sharda S. Nandram, Puneet K. Bindlish), определяемая акронимом VUCA, неотъемлемо связана с управленческими преобразованиями в социальных системах [2; 29; 35], что нашло свое развитие в осмыслении феномена

лидерства в эпоху VUCA (Д. П. Веселовский, Т. Н. Лустина; R. Johansen), развития универсальных навыков для VUCA-мира (М. А. Мещерякова, О. Г. Шальнев, М. В. Филатова; Н. Е. Рязанова), особенностей командной работы в VUCA-мире (Д. В. Сусоев; С. W. Choo) и т. п. [2; 12; 13; 19; 28; 33; 34]. Общим положением, определяющим аспекты анализа с точки зрения VUCA, стало убеждение, что VUCA-мир предъявляет к управленческим решениям требования гибкости и приспособляемости, приходящие на смену планированию и централизации.

Апробация и внедрение Примерной программы воспитания с 2019 г. актуализировало исследование вопросов, связанных с необходимостью и возможностью изменений в воспитательной деятельности школы [9; 23; 27]. Особое внимание авторы обращают на необходимость переноса акцента в деятельности педагогов с формального исполнения мероприятий, заданных извне, на формирование сообщества детей и взрослых в школе, актуализацию потенциала воспитания с точки зрения личностного развития.

**Цель статьи** – представить опыт преобразования воспитательной системы школы с учетом возможностей и ограничений сегодняшней действительности.

**Методология и методы исследования.** Методология исследования определяется совокупностью методологических подходов научной школы Л. И. Новиковой: системный, средовый, синергетический. Воспитательное пространство рассматривается как педагогическое понятие и феномен педагогической действительности (Н. Л. Селиванова), механизмом организации которой является событие (Д. В. Григорьев). Событийный подход позволяет установить тесные связи между реалиями жизни и учебным содержанием жизненными процессами, происходящими в человеке или группе и их педагогическим значением, поэтому взят как технология органи-

зации и управления событиями в системе форм и методов воспитания.

Концепция социального воспитания в ходе социализации (А. В. Мудрик, Т. А. Ромм) стала основанием для анализа значимости различных обстоятельств (факторов) социализации для обоснования трансформации воспитательных практик в школе.

Идеи феноменологического подхода в исследовании педагогических феноменов (И. Д. Демакова, М. Воропаев) стали значимыми для анализа личностных смыслов, внутренних побуждений, осознаваемых ценностей, целей, мотивов, устремлений участников воспитательного процесса как движущих сил его развития.

Ведущими методами исследования являются систематизация, конкретизация, интерпретация отдельных положений, экспериментальная работа.

**Результаты исследования. Обсуждение.** В октябре 2019 года школа № 16<sup>1</sup> стала опытно-экспериментальной площадкой Института развития стратегии образования РАО по апробации примерной программы воспитания. Рабочая программа воспитания показала возможность преобразования воспитательной системы школы и построения перспектив по дальнейшему развитию. На основе предложенного конструкта началось наполнение и создание собственного содержательно осмысленного продукта – рабочей программы – как инструмента для осуществления изменений в воспитательной системе школы.

На первом этапе была проведена «ре-визия» актуального состояния воспитания в школе, для чего:

– определили круг вопросов для педагогов и родителей, позволяющих увидеть специфику воспитания, реализуемого на базе школы («Чем наша школа, ее воспитательная работа отличается от множества

других школ?»), «Что у нас получается лучше, чем у других и почему?» «Почему я отдал бы своего ребенка в эту школу?»);

– конкретизировали границы воспитательного процесса, обеспечивающие эффективность задач воспитания в отличие от многообразия различных видов работы, вмененных педагогам в дополнение;

уточнили функционал субъектов воспитательной системы с учетом социальной реальности жизни школы.

В итоге были выделены сложившиеся эффективные практики воспитания: военно-патриотическая работа, профориентационная работа, социальное партнерство; уточнены кадровые, инфраструктурные условия, которые способствовали формированию практик; определены ресурсы для дальнейшего развития (так, значимой стала вовлеченность школы в федеральные инициативы: движение Юнармия, Worldskills, федеральный проект «Успех каждого ребенка»).

Основными направлениями для преобразования в соответствии с положениями теории воспитательных систем были определены: а) опора на сильные и слабые стороны в воспитательной системе школы; б) отказ от единообразных форм и методов работы, в) переход от мероприятий к общешкольным ключевым делам, программно-целевому построению системы воспитательных мероприятий, дел и акций; г) усиление деятельности воспитательных центров (клубов, объединений, студий, библиотек, музеев и др.).

Основные усилия были направлены на перевод сложившихся эффективных воспитательных практик в системообразующую деятельность школы.

Деятельность военно-патриотического клуба была усилена за счет участия в разработке и реализации федерального проекта «Парта героя» и в краевых инфраструктур-

<sup>1</sup> МБОУ «Школа № 16 им. Героя Советского Союза И. А. Лапенкова». Сайт: школагероя.рф/опытно-экспериментальная площадка.

ных проектах «Территория Красноярский край», «Школа героя: расширяя пространство». Участие в проектной деятельности позволило активизировать не только педагогов, но и воспитанников, социальных партнеров как субъектов воспитательной системы. В результате произошли изменения инфраструктуры школы: первая в городе комната Юнармии, школьный медиа-центр, уголок Героя, вывеска школы, флаг на задании школы, сад памяти, комната боевой славы, комплекты формы юнармейцев и т. д. Школа стала основным организатором муниципальных событий военно-патриотического характера, что способствовало развитию партнерских отношений, за счет совместной организации и проведения имиджевых мероприятий для всего города (всероссийская акция «Знамя Победы», присвоение педагогам и учащимся общественных наград).

Деятельность первичного отделения РДШ была преобразована за счет развития «архитектурного пространства» деятельности (выделенное помещение для общения, планирования, работы), работы над символами и ритуалами организации, активности в проектах. Как следствие – «узнаваемость» отделения РДШ в городе и рост авторитета внутри школы.

Важным ресурсом для развития воспитательной системы в условиях изменчивости стало формирование атрибутивной культуры школы как инструмента ее самоидентификации среди других образовательных организаций, закреплении ценностных ориентиров воспитательной системы, презентации образа школы в социуме. Атрибутивная оформленность воспитательной организации (символы, ритуалы, традиции) придает ее жизнедеятельности эмоционально-романтический настрой, помогает ее участникам облегчить приобщение к символически отображенным в этой атрибутике ценностям, осознать смысл этих ценностей, принять их как значимые. Идея брендинга была реализована пу-

тем разработки элементов стиля школы: внешний вид учащихся на событиях, внешний вид школы, наше позиционирование в области воспитания, дополнительного образования, социального проектирования и партнерства.

Накопленный опыт и выстроенное взаимодействие с профессиональными образовательными учреждениями города, знания и опыт участия в движении WorldSkills вновь прибывших педагогов позволили войти в состав региональной команды по реализации проекта «Билет в будущее», чемпионатную линейку «Молодые профессионалы, юниоры». Активная работа по формированию педагогической команды и потенциальных участников привела к переоценке форм профориентационной работы, выстраиванию новой для школы содержательной линии профориентации. Школа стала региональной площадкой профессиональных проб проекта «Билет в будущее», где проходят пробы по 6 компетенциям (режиссер, педагог, военнослужащий, менеджер по туризму, мастер столярных дел, портной-закройщик).

Ярким и важным усилением воспитательного потенциала внеурочной деятельности стало появление в школе новых центров активности: видеоклуб «Школьник», «Школа отрядных запевал», программы дополнительного образования «Skills for future», «Технология моды», «3D моделирование», чемпионат «Молодые профессионалы (WorldSkills)». Это способствовало усложнению жизнедеятельности школы, удовлетворению потребностей существующих в ней отдельных личностей, различных групп, коллективов детей и взрослых.

Важным моментом качественного преобразования воспитательного процесса стало переориентирование деятельности учителя с мероприятиного подхода на событийный. Именно яркие, эмоционально насыщенные, лично и общественно значимые дела стали визитной карточкой воспитательной системы школы (военно-

патриотическая игра «Победа», детско-родительский фестиваль «ФИНФЕСТ», смотр Юнармейцев, парад у дома ветерана, песенный перфоманс, городской форум «PROвоспитание» и т. д.).

Имеющиеся условия, специфика воспитательной системы школы, выстроенные взаимоотношения с партнерами, востребованность и признательность социума стали фундаментом для педагогизации среды и создания новых пространств школы, «обновленного выхода» в город. Это также позволило включить родителей, педагогов и жителей города в социально активную деятельность через прямое и опосредованное совместное действие в организуемых событиях (подготовка атрибутов, раздаточного материала, оформление пространства, художественное исполнение, фотосъемка); способствовать расширению воспитательного пространства за пределы школы (библиотека, сквер, парк, аллея и др.); увеличить число социальных партнеров.

Изменение содержания потребовало изменений в управленческих решениях. Учитывая требования VUCA-мира и тренды образования, важно было организовать эмоциональную вовлеченность работников в процесс преобразования и эмоциональное обязательство работы от имени целей школы. Ключевой фигурой, конечно же, является классный руководитель с его обновленным функционалом и расширенными возможностями. Линейно-функциональная структура управления, жесткая и эффективная в стабильных условиях, оказалась неприемлемой для современной ситуации неопределенности.

Поэтому на замену функциональному подходу пришел процессный: произошел переход от линейных горизонтальных связей к матричным и вертикальным. Так, в установившуюся линейно-функциональную структуру были введены уполномоченные педагоги, которые координировали существующие горизонтальные связи по выполнению конкретной программы

(проекта), сохраняя при этом вертикальные отношения, свойственные матричной структуре. При такой структуре ценность каждого определяется функциональной значимостью и обретением собственного достоинства, стимула для дальнейшей работы. Появляется множество матриц организационно полезных как для развития ученика, педагога, так и для школы в целом. Так, например, классные руководители учащихся 10-х классов курировали школьный проект «РДШеф», программу подготовки учащихся к чемпионату WorldSkills; классный руководитель 1-го класса осуществлял координацию и подготовку городского детско-родительского фестиваля «ФИНФЕСТ», а педагог дополнительного образования – взаимодействие с родителями и партнерами города проекта «Школа героя: расширяя пространства», городского парада у дома ветерана. Ротация педагогов под задачи с «пакетом доверия» руководителя и его ситуативным наставничеством – получения быстрого и качественного результата, сопровождающегося признанием общественности (премии Главы города, Почетные грамоты, звания, общественные награды педагогам и учащимся).

**Заключение.** Наличие государственных инициатив в сфере воспитания, анализ представлений об изменчивой действительности и особенностей организации воспитательного процесса в современной школе говорит о необходимости преобразования воспитательной системы школы через выделение сильных и слабых сторон в воспитательной системе школы, отказ от единообразных форм и методов работы, перенос акцента с мероприятий на общешкольные ключевые дела, переход к программно-целевому построению системы воспитательных мероприятий, дел и акций, усиление деятельности воспитательных центров; смены способов управления качеством, отказе от устоявшихся методов и подходов в системе воспитания.

Для успешного функционирования в из-

менчивой среде необходима системообразующая деятельность в воспитательной системе школы. В нашем случае это социально-ориентированная деятельность в области военно-патриотического воспитания, социальное партнерство и профориентация, ставшие драйвером развития инвариантных модулей рабочей программы и усилением вариативных.

Ключевую роль в преобразовании воспитательной системы школы в изменчивой действительности играет создание и развитие трансформируемого воспитательного пространства как ценностно-смыслового единства всех субъектов. Важнейшей особенностью деятельности педагогов сегодня в области воспитания является отсутствие жесткой регламентации, поэтому эффективны в организации воспитательной деятельности событийный и феноменологический подходы, где движущими силами являются личностные смыслы, внутренние побуждения, осознаваемые ценности, цели, мотивы, устремления его участников. Эффективное управление развитием воспитательной системы возможно через матрицы и разно-

образные вариации вертикальных конструкций в структуре управления школы.

Для успешного переосмысления воспитательной работы, планирования и реализации рабочей программы воспитания свою эффективность доказало следующее. На содержательном уровне необходимо найти источники развития системы внутри себя, выделить не просто особенности школы, а системообразующую деятельность, приоритетные направления функционирования системы, способствующие появлению «лица» системы, основание ее самоорганизации. На организационном уровне – сформулировать частные цели, задачи, законы, права, обязанности отдельных структур школы, соответствующие единой цели и задачам организации, способствующие личностному развитию учащегося; определить цикличности жизни школы через «общешкольные дела»; спланировать и обязательно осуществить выход в новую среду; использовать матричную структуру управления, это даст возможность быстро перестраивать коллектив под решение новых задач.

#### Список источников

1. *Александрова Е. А.* Форматы педагогического сопровождения в цифровой образовательной среде // Сибирский педагогический журнал. – 2022. – № 2. – С. 30–43.
2. *Беннис У., Нанус Б.* Лидеры. – М.: Чарли, 2011. – 186 с.
3. *Веселовский Д. П., Мосина Л. М.* Теоретический анализ феномена лидерства в эпоху VUCA // Вестник университета. – 2018. – № 2. – С. 143–146.
4. *Демакова И. Д., Шустова И. Ю.* Педагог как воспитатель: значимые характеристики воспитательной деятельности, принцип событийности в воспитании // Педагогическое искусство. – 2017. – № 2. – С. 100–108.
5. *Иванова О. Э.* Трансформация концепции управления человеком в организации // Креативная экономика. – 2019. – Т. 13, № 9. – С. 1651–1668.
6. *Караковский В. А., Новикова Л. И., Селиванова Н. Л.* Воспитание? Воспитание...

Воспитание!: Теория и практика школьных воспитательных систем / под ред. Н. Л. Селивановой. – Изд. 2-е, доп. и перераб. – М.: Педагогическое общество России, 2000. – 249 с.

7. *Коротких С. Н., Соколова М. Е.* Воспитание в современной школе: проблемы и вызовы // Народное образование. – 2021. – № 6. – С. 49–60.
8. *Кривых Н. И., Кривых Л. Д., Багринцева О. Б.* Современные образовательные технологии: интерактивность как принцип эффективности // Педагогические исследования. – 2020. – № 2. – С. 5–11.
9. *Кушниц А. М.* Насущно о воспитании и его «Примерной программе...» // Народное образование. – 2021. – № 6. – С. 23–25.
10. *Лазарев В. С.* Управление инновационными проектами в школе // Народное образование. – 2021. – № 2. – С. 103–113.
11. *Лебедев О. Е.* Конец системы обязательного образования // Вопросы образования. –



2017. – № 1. – С. 230–259.

12. *Лустина Т. Н.* Современные подходы к построению карьеры в VUCA-мире // Сервис в России и за рубежом. – 2019. – Т. 13, № 4 (86). – С. 169–177.

13. *Мещерякова М. А., Шальнев О. Г., Филатова М. В.* Стратегия развития универсальных навыков для VUCA-мира // Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий. – 2020. – Т. 82, № 3 (85). – С. 279–283.

14. *Мирошкина М. Р., Евладова Е. Б., Куракин А. В.* Цифровое поколение в образовании: интерпретация результатов исследования // Социальная педагогика в России. Научно-методический журнал. – 2017. – № 6. – С. 12–17.

15. *Моисеев А. М.* Проектные команды общеобразовательной организации: становление, проблемы, вопросы сопровождения их деятельности // Народное образование. – 2020. – № 6. – С. 75–88.

16. *Мудрик А. В.* Рубеж веков – кризис школы как института // Отечественная и зарубежная педагогика. – 2016. – № 5. – С. 125–136.

17. *Мудрик А. В.* Социокультурные вызовы современной российской школе на макроуровне // Сибирский педагогический журнал. – 2016. – № 1. – С. 117–124.

18. *Ромм Т. А., Ромм М. В.* Воспитание в цифровую эпоху // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Акмеология образования. Психология развития. – 2021. – Т. 10, вып. 4 (40). – С. 360–366.

19. *Рязанова Н. Е., Моргун Д. В., Аргунова М. В.* Формирование глобальных компетенций для VUCA-мира: зачем, чему и как учить? // Наука и школа. – 2021. – № 2. – С. 86–97.

20. *Сафронова Е. М.* Управление школьным воспитанием в рамках личностной парадигмы образования // Народное образование. – 2004. – № 6. – С. 157.

21. *Селиванова Н. Л.* Как обеспечить успешное развитие научной школы (обращаясь к научной школе Л. И. Новиковой) // Отечественная и зарубежная педагогика. – 2018. – Т. 1, № 4 (52). – С. 10–22.

22. *Селиванова Н. Л.* Апробация и внедрение примерной программы воспитания // Отечественная и зарубежная педагогика. – 2020. – Т. 2, № 1 (67). – С. 106–114.

23. *Селиванова Н. Л.* Думая о будущем воспитания // Отечественная и зарубежная педаго-

гика. – 2017. – Т. 2, № 1 (36). – С. 6.

24. *Соловьев Г. Е.* Событийный подход в воспитании школьников // Вестник Удмуртского университета. Серия «Философия. Психология. Педагогика». – 2009. – № 2. – С. 103–111.

25. *Слободчиков В. И.* Воспитание человеческого в человеке... механический конструктор или органическая система? // Народное образование. – 2021. – № 6. – С. 26–39.

26. *Снетов С. С.* Сотрудники НИРО как ключевая составляющая человеческих ресурсов современной компании // Актуальные проблемы экономики и управления. – 2021. – № 2 (30). – С. 44–47.

27. *Степанов П. В.* Структура и содержание примерной программы воспитания // Отечественная и зарубежная педагогика. – 2020. – Т. 2, № 1 (67). – С. 41–47.

28. *Сусоев Д. В.* О командной работе в VUCA-мире // Национальная безопасность и молодежная политика: киберсоциализация и трансформация ценностей в VUCA-мире: материалы Международной научно-практической конференции. – Челябинск: Южно-Уральский государственный гуманитарно-педагогический университет, 2021. – С. 74–79.

29. *Фридман Т.* Плоский мир 3.0. краткая история XXI века. – М.: АСТ, 2014. – 640 с.

30. *Фрумлин И. Д.* Двенадцать решений для нового образования [Электронный ресурс]. – URL: [https://www.hse.ru/data/2018/04/06/1164671180/Doklad\\_obrazovanie\\_Web.pdf](https://www.hse.ru/data/2018/04/06/1164671180/Doklad_obrazovanie_Web.pdf) (дата обращения: 09.05.2022).

31. *Шакурова М. В.* Культура образовательной организации в контексте теории воспитательных систем // Известия ВГПУ. – 2017. – № 4 (277). – С. 48–51.

32. *Johansen R.* Leaders Make the Future: Ten New Leadership Skills for an Uncertain World Kindle Edition. – 2nd edition. – UK: Berrett-Koehler Publishers, 2012. – 294 p.

33. *Choo C. W.* The knowing organization: How organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions. – UK: Oxford University Press, 2006. DOI: 10.1093/acprof:oso/9780195176780.001.0001

34. *Howard R., Abbas A.* Foundations of Decision Analysis. – UK: Pearson, 2015.

35. *Nandram Sharda S., Bindlish Puneet K.* Managing VUCA Through Integrative Self-Management How to Cope with Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity in Organizational Behavior. – UK: Springer Publishing, 2017. – 498 p.

References

1. Alexandrova, E. A., 2022. Formats of pedagogical support in the digital educational environment. *Siberian Pedagogical Journal*, no. 2, pp. 30–43. (In Russ., abstract in Eng.)
2. Bennis, W., Nanus, B., 2011. *Leaders*. Moscow: Charlie Publ., 186 p. (In Russ.)
3. Veselovsky, D. P., Mosina, L. M., 2018. Theoretical analysis of the phenomenon of leadership in the VUCA era. *University Herald*, no. 2, pp. 143–146. (In Russ., abstract in Eng.)
4. Demakova, I. D., Shustova, I. Yu., 2017. Pedagogue as an educator: significant characteristics of educational activity, the principle of co-existence in education. *Pedagogical Art*, no. 2, pp. 100–108. (In Russ., abstract in Eng.)
5. Ivanova, O. E., 2019. Transformation of the concept of human management in the organization. *Creative Economy*, T. 13, no. 9, pp. 1651–1668. (In Russ., abstract in Eng.)
6. Karakovsky, V. A., Novikova, L. I., Selivanova, N. L., 2000. *Upbringing? Education... Education! Theory and practice of school educational systems*. Ed. 2nd edition, revised. Moscow: Pedagogical society of Russia Publ., 249 p. (In Russ.)
7. Korotkikh, S. N., Sokolova, M. E., 2021. Education in the modern school: problems and challenges. *Public education*, no. 6, pp. 49–60. (In Russ., abstract in Eng.)
8. Krivyh, N. I., Krivyh, L. D., Bagrintseva, O. B., 2020. Modern educational technologies: interactivity as a principle of effectiveness. *Pedagogical Research*, no. 2, pp. 5–11. (In Russ., abstract in Eng.)
9. Kushnir, A. M., 2021. Current about education and its “Example program...”. *Public education*, no. 6, pp. 23–25. (In Russ., abstract in Eng.)
10. Lazarev, V. S., 2021. Management of innovative projects at school. *Public education*, no. 2, pp. 103–113. (In Russ., abstract in Eng.)
11. Lebedev, O. E., 2017. The end of the system of compulsory education. *Educational Issues*, no. 1, pp. 230–259. (In Russ., abstract in Eng.)
12. Lustina, T. N., 2019. Modern approaches to career building in VUCA world. *Service in Russia and abroad*, T. 13, no. 4 (86), pp. 169–177. (In Russ., abstract in Eng.)
13. Meshcheryakova, M. A., Shalnev, O. G., Filatova, M. V., 2020. The strategy of universal skills development for VUCA-world. *Bulletin of Voronezh State University of Engineering Technologies*, T. 82, no. 3 (85), pp. 279–283. (In Russ., abstract in Eng.)
14. Miroshkina, M. R., Evladova, E. B., Kurakin, A. V., 2017. Digital generation in education: interpretation of research results. *Social Pedagogy in Russia. Scientific-methodical journal*, no. 6, pp. 12–17. (In Russ., abstract in Eng.)
15. Moiseev, A. M., 2020. Project teams of general educational organization: formation, problems, questions of support of their activity. *Public education*, no. 6, pp. 75–88. (In Russ., abstract in Eng.)
16. Mudrik, A. V., 2016. The turn of the century – the crisis of the school as an institution. *Domestic and foreign pedagogy*, no. 5, pp. 125–136. (In Russ., abstract in Eng.)
17. Mudrik, A. V., 2016. Socio-cultural challenges of the modern Russian school at the macro level. *Siberian pedagogical journal*, no. 1, pp. 117–124. (In Russ., abstract in Eng.)
18. Romm, T. A., Romm, M. V., 2021. Education in the digital age. *News Saratov University. New series. Series: Acmeology of education. Psychology of development*, vol. 10, no. 4 (40), pp. 360–366. (In Russ., abstract in Eng.)
19. Ryazanova, N. E., Morgun, D. V., Argunova, M. V., 2021. Formation of global competences for VUCA-world: why, what and how to teach? *Science and School*, no. 2, pp. 86–97. (In Russ., abstract in Eng.)
20. Safronova, E. M., 2004. Management of school education in the framework of personal paradigm of education. *Public education*, no. 6, p. 157. (In Russ., abstract in Eng.)
21. Selivanova, N. L., 2018. How to ensure the successful development of a scientific school (referring to the scientific school of L. I. Novikova). *Domestic and foreign pedagogy*, T. 1, no. 4 (52), pp. 10–22. (In Russ., abstract in Eng.)
22. Selivanova, N. L., 2020. Approbation and implementation of an exemplary program of education. *Domestic and foreign pedagogy*, T. 2, no. 1 (67), pp. 106–114. (In Russ., abstract in Eng.)
23. Selivanova, N. L., 2017. Thinking about the future of education. *Domestic and foreign pedagogy*, T. 2, no. 1 (36), p. 6. (In Russ., abstract in Eng.)
24. Solovjev, G. E., 2009. Event approach in the education of schoolchildren. *Bulletin of Udmurt University. Series: Philosophy. Psychology. Pedagogy*, no. 2, pp. 103–111. (In Russ., abstract in Eng.)
25. Slobodchikov, V. I., 2021. Education of

- the human in a man... A mechanical constructor or an organic system? Public education, no. 6, pp. 26–39. (In Russ., abstract in Eng.)
26. Snetov, S. C., 2021. Employees HIPO as a key component of human resources of a modern company. Actual problems of economics and management, no. 2 (30), pp. 44–47. (In Russ., abstract in Eng.)
27. Stepanov, P. V., 2020. Structure and content of the example program of education. Domestic and foreign pedagogy, T. 2, no. 1 (67), pp. 41–47. (In Russ., abstract in Eng.)
28. Susoev, D. V., 2021. On teamwork in VUCA-world. National security and youth policy: cybersocialization and transformation of values in VUCA-world: proceedings of the International scientific-practical conference. Chelyabinsk: South Ural State University of Humanities and Pedagogy, pp. 74–79. (In Russ., abstract in Eng.)
29. Friedman, T., 2014. Flat World 3.0. brief history of the XXI century. Moscow: AST Publ., 640 p. (In Russ.)
30. Frumin, I. D., 2018. Twelve solutions for a new education [online]. Available at: [https://www.hse.ru/data/2018/04/06/1164671180/Doklad\\_obrazovanie\\_Web.pdf](https://www.hse.ru/data/2018/04/06/1164671180/Doklad_obrazovanie_Web.pdf) (accessed: 09 May 2022) (In Russ.)
31. Shakurova, M. V., 2017. Culture of the educational organization in the context of the theory of educational systems. News VSPU, no. 4 (277), pp. 48–51. (In Russ., abstract in Eng.)
32. Johansen, R., 2012. Leaders Make the Future: Ten New Leadership Skills for an Uncertain World Kindle Edition. 2nd edition. UK: Berrett-Koehler Publishers, 294 p. (In Eng.)
33. Choo, C. W., 2006. The knowing organization: How organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions. UK: Oxford University Press. DOI: 10.1093/acprof:oso/9780195176780.001.0001 (In Eng.)
34. Howard, R., Abbas, A., 2015. Foundations of Decision Analysis. UK: Pearson Publ., 126 p. (In Eng.)
35. Nandram Sharda, S., Bindlish Puneet, K., 2017. Managing VUCA Through Integrative Self-Management How to Cope with Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity in Organizational Behavior. UK: Springer Publishing, 498 p. (In Eng.)

### Информация об авторах

Н. Ю. Чернова, директор школы № 16 имени Героя Советского Союза И. А. Лапенкова, [natyrche@mail.ru](mailto:natyrche@mail.ru), Ачинск, Россия

Т. А. Ромм, доктор педагогических наук, профессор, зав. кафедрой педагогики и психологии Института истории, гуманитарного и социального образования, Новосибирский государственный педагогический университет, [tromm@mail.ru](mailto:tromm@mail.ru), ORCID <https://orcid.org/0000-0001-5566-0418>, Новосибирск, Россия

### Information about the authors

Natalia Yu. Chernova, Director of School № 16 named after I. A. Lapenkov, Hero of the Soviet Union, [natyrche@mail.ru](mailto:natyrche@mail.ru), Achinsk, Russia

Tatiana A. Romm, Dr. Sci. (Pedag.), Prof. of the Department Pedagogy and Psychology, Institute of History, Humanities and Social Education, Novosibirsk State Pedagogical University, [tromm@mail.ru](mailto:tromm@mail.ru), ORCID <https://orcid.org/0000-0001-5566-0418>, Novosibirsk, Russia

Поступила в редакцию 10.06.2022  
Принята редакцией 18.07.2022

Submitted 10.06.2022  
Accepted by the editors on 18.07.2022