

## УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ГОСПИТАЛЬНОЙ ШКОЛЫ: флагманская площадка проекта госпитальных школ России «УчимЗнаем»

И.А. Гусев

**Аннотация.** *Вопрос развития кадрового потенциала находится сегодня в фокусе внимания государственной политики, органов управления в сфере образования, экспертного сообщества, руководителей образовательных организаций и самих педагогов. Очевидно, что школа должна подготовить выпускника к жизни в быстро меняющемся современном мире, к необходимости отвечать на новые риски и вызовы. Это возможно лишь при условии, что сама школа идет по пути развития и трансформации, преодолевает некие исторически сложившиеся ограничения, ищет новые форматы и подходы, которые позволят эффективно решать стоящие перед ней сегодня задачи. Одним из базовых компонентов (стимулов) такого движения к выстраиванию модели «школы будущего» [1], школы, которая обеспечит необходимые условия для достижения, пожалуй, самой главной цели — развития личности каждого конкретного обучающегося, является полноценная система непрерывного профессионального развития педагогических работников образовательной организации. В данной статье представлена модель службы развития кадрового потенциала одной из наиболее динамично развивающихся современных авторских школ России — проект госпитальных школ России «УчимЗнаем» (ОСП ГБОУ города Москвы «Школа № 109»); приводятся в качестве примера некоторые инструменты управления профессиональным развитием педагогов госпитальной школы, которые могут быть полезны и применимы для специалистов в данной области (госпитальная педагогика), а также для заместителей директоров и членов административно-управленческих команд общеобразовательных школ.*

**Ключевые слова:** *развитие кадрового потенциала образования, служба развития кадрового потенциала госпитальной школы, педагог госпитальной школы.*

**Для цитирования:** *Гусев И.А. Управление развитием кадрового потенциала госпитальной школы: флагманская площадка проекта госпитальных школ России «УчимЗнаем» // Преподаватель XXI век. 2021. № 3. Часть 1. С. 153–170. DOI: 10.31862/2073-9613-2021-3-153-170*

153

© Гусев И.А., 2021



Контент доступен по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 International License  
The content is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License

I.A. Gusev

**Abstract.** *The issue of human resource development is now in the focus of state policy, educational authorities, the expert community, heads of educational organizations, and educators themselves. It is obvious that the school must prepare its graduates for life in the rapidly changing modern world, for the need to respond to new risks and challenges. This is possible only if the school itself follows the path of development and transformation, overcoming some historically established limitations, looking for new formats and approaches that will effectively address the challenges it faces today. One of the basic components (stimuli) of this movement to build a model of “the school of the future”, a school which will provide the necessary conditions to achieve, perhaps, the most important goal — the personal development of each individual student — is a full system of continuous professional development of the teaching staff of the educational organization. The article presents the model of human resource development service for one of the most dynamically developing modern author’s schools in Russia — the project of Russian hospital schools “UchimZnaem” (School No. 109 in Moscow); some tools of professional development management for teachers of hospital school, which can be useful and applicable to specialists in this field (hospital pedagogy) as well as to deputy directors and members of administrative and management teams of general education are given as an example*

**Keywords:** *human resource development in education, human resource development service in a hospital school, hospital schoolteacher.*

**Cite as:** Gusev I.A. Human Resource Management in the Hospital School: Flagship Platform of the Project of Hospital Schools of Russia “We Teach/They Learn” (“Uchim/Znaem”). *Prepodavatel XXI vek. Russian Journal of Education*, 2021, No. 3, part 1, pp. 153–170. DOI: 10.31862/2073-9613-2021-3-153-170

Сегодня все больше внимания уделяется вопросам защиты прав учащихся с особыми образовательными потребностями, в том числе и вопросам психолого-педагогического сопровождения детей с хроническими соматическими заболеваниями, вынужденными по разным основаниям находиться на длительном стационарном лечении (свыше 21 дня, примерные данные — около 250 тысяч детей ежегодно) [2]. Необходимость обеспечения равного доступа к качественному образованию без дискриминации в связи с какими-либо особенностями развития, состоянием здоровья, иными трудностями и особыми нуждами

находит все больше понимания у государства и общества.

Такая тенденция привела к появлению в 2014 г. при поддержке Правительства Москвы проекта «УчимЗнаем», нацеленного на создание полноценной образовательной среды для детей, находящихся на длительном лечении в стационарах медицинских организациях [3]. Начало было положено в Национальном медицинском исследовательском центре детской гематологии, онкологии и иммунологии имени Дмитрия Рогачева (А.Г. Румянцев), где школа для длительно болеющих детей открылась как структурное подразделение московской школы № 109 (Е.А. Ямбург),

а в дальнейшем проект получил развитие в столице<sup>1</sup> и в субъектах Российской Федерации как флагман новой модели госпитальной педагогики в нашей стране и в мире.

На первых этапах развития проектной модели стояла важнейшая задача «описать, внедрить и институализировать национальную модель госпитальной школы в медицинском стационаре» (С.В. Шариков) [4], а в дальнейшем в связи с расширением сети региональных площадок была осознана необходимость особого внимания к вопросам кадрового обеспечения. Нельзя было допустить, чтобы коллектив госпитальной школы комплектовался по какому-либо остаточному принципу, а учитывая возрастающую ответственность флагмана как лидера инноваций в госпитальной педагогике, ответственность перед коллегами в регионах (с 2017 года мы проводим крупные ежегодные всероссийские конференции с международным участием, объединяющие специалистов в данной области), требовалось создать эффективную систему отбора кадров, повышения квалификации и непрерывного профессионального развития в процессе осуществления деятельности, да и в целом вывести профессиональный статус педагога, работающего с длительно болеющими детьми, на принципиально новый уровень.

Потребность в особенным образом организованной системе рекрутинга госпитальных педагогов стала очевидна, когда в динамично развивающейся школе, где открывались новые площадки и появлялись актуальные вакансии, соискатели стали видеть потенциальные «точки

роста», а количество поступающих запросов в ответ на возникающие потребности все возрастало. Это привело к созданию модели, уже зарекомендовавшей себя с точки зрения эффективности. В проектном офисе были выработаны на основе стандартов, методических рекомендаций, писем и иных профильных нормативных актов [3; 5–8 и др.] определенные квалификационные характеристики и требования к профессионально-знаниевым компетенциям, личностным качествам и особенностям, поведенческим нормам и ценностям госпитального педагога [9]. Особенно стоит отметить, что активное участие в этом поиске оптимальных и адекватных современным вызовам решений принимала высшая школа (НИУ ВШЭ, А.С. Обухов, Г.Н. Суханова).

Однако подбор кадров — лишь начало пути, один из элементов комплексной кадровой политики госпитальной школы. Важным этапом «интеграции» вновь прибывших сотрудников в жизнедеятельность госпитальной школы является уникальная программа профессиональной переподготовки, разработанная совместно с Московским педагогическим государственным университетом (МПГУ). Пройти обучение по этой программе с присвоением новой квалификации и компетенций в области тьюторского сопровождения длительно болеющих детей, начиная с 2015 г., имеют возможность все сотрудники флагманской площадки проекта. Изначально она создавалась для родителей длительно болеющих детей, но с первых дней создания проекта было понятно, что педагогов для работы с

<sup>1</sup> Национальный медицинский исследовательский центр детской гематологии, онкологии и иммунологии имени Дмитрия Рогачева (НМИЦ ДГОИ), Российская детская клиническая больница Российского национального исследовательского медицинского университета (РДКБ РНИМУ) имени Н.И. Пирогова, Морозовская детская городская клиническая больница (МДГКБ), НМИЦ онкологии им. Н.Н. Блохина, Детский хоспис «Дом с маяком», социальная гостиница для онкобольных детей «Добрый дом».

длительно болеющими детьми нигде не обучают, и этот дефицит восполнять необходимо в совместном поиске решений с ведущими исследовательскими коллективами крупнейших российских вузов (лидеров психолого-педагогического образования) и коллективом «практиков госпитальной педагогики» флагманской площадки проекта.

Модернизация педагогического образования, дефицит кадров, отвечающих потребностям в повышении эффективности и качества общего образования, — проблема актуальная вообще, а в контексте подготовки кадров для госпитальной школы вопрос стоял особенно остро. Было «очевидно, что не любой учитель общеобразовательной школы может прийти в больницу к тяжело больному ребенку, как это часто было раньше» [4]. Более того, такой неподготовленный педагог «может принести существенный вред здоровью и эмоциональному состоянию больного ребенка» (С.В. Шариков) [4]. Важным этапом в решении этих вопросов

стала разработка магистерской программы «Госпитальная педагогика» (МПГУ), сегодня уже идет обсуждение подготовки программы бакалавриата. Вместе с этим постоянно реализуются совместные исследовательские проекты, имеющие значение для решения стратегических задач развития проекта, как с уже упомянутыми вузами, так и с целым рядом других (НИУ ВШЭ, МГППУ и др.), организуются практики студентов, исследовательская деятельность аспирантов, проводятся совместные конференции и т. п.

Таким образом, мы видим, что в плане подготовки кадров для госпитальной педагогики в высшей школе за эти годы наметился серьезный сдвиг. Вместе с тем, надо понимать, что это лишь один из этапов в формировании необходимых профессиональных компетенций. Безусловно, имеет принципиальное значение и внутренняя система непрерывного профессионального развития, комплексная система методического сопровождения. Такая система с учетом двухуровневой организации



Рис. 1. Структура службы развития кадрового потенциала флагманской площадки проекта «УчимЗнаем»

управления на флагманской площадке, которая является одновременно инновационным авторским проектом, решающим глобальные задачи развития тематики госпитальной педагогики в нашей стране, и структурным подразделением известной московской школы с коллективом практически в 150 педагогов, требует особой структуры, особого подхода к определению целей, задач, содержания деятельности.

С 2017 года на флагманской площадке была создана и начала функционировать служба развития кадрового потенциала, структура которой представлена ниже (см. рис. 1).

Положение о службе определяет, что основной целью ее деятельности является организационное, информационное и научно-методическое сопровождение педагогического коллектива флагманской площадки (обособленное структурное подразделение ГБОУ города Москвы «Школа № 109»), совершенствование системы управления кадрами, ресурсами, процессами, информацией и результатами. Для достижения данной цели поставлены следующие задачи:

- совершенствование системы подбора кадров на вакантные должности, первичное обучение особенностям работы и дальнейшего сопровождения в период вхождения в трудовой коллектив;
- формирование эффективной системы управления развитием, совершенствование групповой и индивидуальной деловой коммуникации;
- создание условий для непрерывного корпоративного обучения, профессионального развития педагогов, систематического повышения профессионального уровня (п. 7 ч. 1 ст. 48 273-ФЗ), анализа соответствия требованиям профессиональных стандартов;
- развитие внутренней системы оценки качества образования (п. 13 ч. 3 ст. 28

273-ФЗ), организация научно-методической работы, в том числе организация и проведение научных и методических конференций, семинаров (п. 20 ч. 3 ст. 28 273-ФЗ);

- развитие системы информационного сопровождения педагогического коллектива, повышение качества информационной работы, анализа и обмена информацией.

Особенно важно, что достижение всех вышеуказанных целей и задач обеспечивается с учетом их единства с задачами по реализации социально-образовательных программ развития Проектного офиса «УчимЗнаем», стратегическими задачами автора и руководителя проекта (С.В. Шариков). Логика такой целевой установки в том, что жизнедеятельность нашей школы, вся наша практика работает на самый главный результат, достижение общей нашей глобальной цели — развитие госпитальной педагогики в России. Это предмет обсуждения и на этапе работы с кандидатами на замещение вакантных должностей, и на этапе внутренней работы с уже оформленным штатом. Один из корпоративных принципов можно сформулировать следующим образом: современный учитель в госпитальной школе — это не формальный «урокодатель», который где-то в классах, в палатах, его никто не видит, не слышит. Это тьютор, представитель команды, который, в том числе и через кропотливую работу с детьми, каждый день у постели в палате, в боксе участвует таким образом в развитии всей темы. Для единства понимания коллективом целей и задач мы сформулировали и развиваем ключевые методические темы (см. табл. 1), определили ключевые направления мониторинга качества образовательного процесса, качества условий для обеспечения образовательного процесса, совершенствуем систему внутришкольного контроля и др.

**Ключевые методические темы, сформулированные в Проектном офисе «УчимЗнаем» (С.В. Шариков, И.А. Гусев, 2014–2021 гг.)**

Ключевые методические темы	
1.	Особенности формирования рабочих программ.
2.	Содержание программ обучения и выстраивание индивидуального образовательного маршрута.
3.	Методика проведения занятий с детьми (индивидуальные занятия, занятия в малой группе, занятие с разновозрастной группой, занятие-консультация).
4.	Образовательно-познавательный потенциал ребенка, находящегося на длительном лечении: возможности урочной и внеурочной деятельности в достижении поставленных целей образования.
5.	Взаимодействие тьюторов со службой психолого-педагогического сопровождения (стратегии общения с больным ребенком, с родителями больного ребенка, с врачами и медицинским персоналом). Индивидуальная карта образовательных потребностей обучающегося.
6.	Планируемые результаты обучения ребенка, находящегося на длительном лечении, их корректировка при осуществлении образовательного процесса и подходы к «бережному» оцениванию.
7.	Развитие личных талантов ребенка, находящегося на длительном лечении (интеллектуальных, творческих и др.).
8.	Тьютор госпитальной школы (миссия, компетенции, условия профессионального роста).
9.	Система внутреннего и внешнего повышения квалификации и аттестации педагогических кадров.
10.	Взаимодействие педагогов госпитальной школы с ребенком в цифровой образовательной среде. Единое электронное образовательное пространство госпитальной школы.

Ключевые методические темы определяют содержание различных более или менее масштабных внутренних мероприятий, нацеленных на выявление и демонстрацию лучших образовательных практик педагога, работающего с тяжело и длительно болеющими детьми, анализ, обобщение и тиражирование положительного опыта, содержание выступлений на внешних мероприятиях, в том числе организованных во взаимодействии с флагманской площадкой.

Для повышения эффективности работы в представленной выше структуре службы выделяются предметные группы (русский язык и литература, математика и др.), группы, объединяющие сотрудников для решения отдельных методических задач (например, молодые специалисты), отдельные направления методической работы, отвечающие потребностям в развитии некоторых приоритетных направлений (развитие творческого потенциала,

олимпиады и конкурсы, единое электронное образовательное пространство). Руководят такими структурными подразделениями педагоги, имеющие большой опыт работы в образовательных организациях, высшую квалификационную категорию, кандидаты наук, исследователи, финалисты и победители профессиональных конкурсов.

Основные функциональные обязанности руководителя службы и руководителей структурных подразделений представлены в табл. 2.

В обеспечении работы службы и организационного сопровождения коллектива флагманской площадки, создании условий для качественной полноценной профессиональной деятельности, в том числе необходимых для научно-методической работы, особое значение имеет планирование. Как и в любой образовательной организации, составляется план работы на учебный год, однако, понимая, что

**Функциональные обязанности руководителя службы развития кадрового потенциала, руководителей методических объединений, групп и служб (Проектный офис «УчимЗнаем», И.А. Гусев, 2017–2021 гг.)**

<b>Функциональные обязанности руководителя службы развития кадрового потенциала (СРКП), руководителей методических объединений, групп и служб</b>	
Руководитель СРКП	<ul style="list-style-type: none"> <li>– обеспечивает выполнение ключевых целей и задач;</li> <li>– отвечает за подготовку общего плана работы службы на учебный год, планов работы на учебные четверти, на месяц и еженедельных планов работы;</li> <li>– отвечает за подготовку и реализацию программ и планов профессионального развития, в том числе программ стажировочных сессий, специальных дополнительных программы развития профессиональных компетенций;</li> <li>– разрабатывает, согласует и утверждает у руководителя ОСП формы планов, программ и т. д.;</li> <li>– в соответствии с общим планом работы на учебный год проводит организационные совещания с заведующими учебной частью, руководителями методических объединений, групп и служб, педагогическими коллективами методических объединений, групп и служб, обучающие семинары, стратегические сессии, информационные сессии;</li> <li>– обеспечивает проведение общешкольных селекторных совещаний;</li> <li>– обеспечивает своевременное и полное информирование о предстоящих мероприятиях;</li> <li>– организует и обеспечивает участие заведующих учебной частью, руководителей методических объединений, групп и служб, педагогических работников в мероприятиях в рамках реализации ключевых задач, планов работы, работу над ключевыми методическими темами;</li> <li>– отвечает за разработку (взаимодействуя с заведующими учебной частью) и в дальнейшем за реализацию плана работы внутренней системы оценки качества образования, своевременное доведение плана до педагогов;</li> <li>– по завершении отдельных периодов в течение учебного года (четверти, полугодия) и в конце учебного года руководитель СРКП обеспечивает подготовку руководителями методических объединений, групп и служб отчетов о проделанной работе.</li> </ul>
Руководители методических объединений, групп и служб	<ul style="list-style-type: none"> <li>– организуют в соответствии с задачами, поставленными руководителем СРКП, работу с коллективами методических объединений, групп и служб;</li> <li>– участвуют в подготовке общего плана работы на учебный год, работы внутренней системы оценки качества образования;</li> <li>– получают от руководителя СРКП информацию о совещаниях, принимают участие в совещаниях руководителя СРКП, фиксируют и обеспечивают выполнение задач, поставленных руководителем СРКП;</li> <li>– обеспечивают своевременное информирование коллективов о поставленных задачах, планах работы, предстоящих мероприятиях;</li> <li>– проводят совещания, обучающие семинары, индивидуальные и групповые консультации с коллективами методических объединений, групп и служб;</li> <li>– обеспечивают формирование, обсуждение и согласование, утверждение по форме и реализацию индивидуальных планов профессионального развития;</li> <li>– обеспечивают своевременное создание, обновление педагогами персонального портфолио по форме и в порядке, утвержденном в СРКП;</li> <li>– обеспечивают работу коллективов методических объединений, групп и служб над темами самообразования в рамках ключевых методических тем;</li> <li>– участвуют в реализации (взаимодействуя с заведующими учебной частью ОСП) плана работы внутренней системы оценки качества образования (посещение уроков, учебных занятий, анализ документации, собеседования, консультации);</li> <li>– обеспечивают по завершении отдельных периодов учебного года (четверти, полугодия) и в конце учебного года подготовку отчетов о проделанной работе.</li> </ul>

есть некие общие, повторяющиеся элементы, мы также должны учитывать особый режим и условия работы школы в медицинском стационаре, задачи и тенденции развития, прогнозировать инновации с целью более эффективной и качественной своевременной подготовки к новым вызовам. В этой связи готовятся отдельные, менее масштабные по временному охвату планы работы на учебные периоды, четверти и полугодия, отдельные месяцы, а для детализации конкретных мероприятий в течение рабочей недели — еженедельные планы. Особое значение такая практика приобрела в период организации удаленной работы весной 2020 г., когда весь мир столкнулся с пандемией. Планы работы отражают ключевые события предстоящего периода, содержат сведения о темах, объектах внутришкольного контроля, программы и сроки подготовки к различным мероприятиям. Для составления качественного плана необходимо осуществить полноформатную широкомасштабную коммуникацию со всеми членами адми-

нистративно-управленческой команды. Более того, нужно хорошо знать содержание, цели и задачи каждого мероприятия, события, чтобы его грамотно, правильно вписать в план, определить ответственных, локацию и зоны проведения, сроки, даты и время проведения и т. д.

Каждый план содержит отдельное приложение-дайджест — полезные материалы для методической работы. В качестве примера приводится один из слайдов «Плана методической работы в период с 29 марта по 16 апреля 2021» (см. рис. 2).

Ключевыми событиями в планах работы являются общешкольные мероприятия, связанные с памятливыми и значимыми датами, государственными праздниками; крупные внутренние методические мероприятия флагманской площадки (например, общешкольные ежегодные педагогические чтения «Актуальные методические разработки по тематике госпитальной педагогики», онлайн-сессии с региональными площадками проекта); тематические методические семинары по отдельным темам, в том числе с участием внешних

Приложение №1. Материалы для методической работы



**Рекомендуем: интенсив «Я – учитель» 3.0:**

Наши партнеры и друзья из компании **Яндекс** предлагают принять участие в мероприятиях **Интенсива «Я – учитель» 3.0**, которые проходят с 15 марта по 15 апреля 2021 г. Новые задания и тесты. 4 бесплатных онлайн-теста помогут вам оценить ваши гибкие компетенции. После прохождения вы получите рекомендации и тщательно подобранные материалы для развития навыков. Тесты будут полезны школьным учителям (1 – 11-й классы). Ссылка для участия: <https://education.yandex.ru/uchitel/intensiv3/>

**Для ознакомления :**

Напомним, наши коллеги представляют школу на очень серьезном мероприятии. 5 -10 апреля 2021 г. пройдет **!!!финал!!!** Московского городского профессионального конкурса педагогического мастерства и общественного признания «Учителя года Москвы – 2021» Сайт конкурса <http://pedagog.mosedu.ru/novosti/226-ustanovochnaya-onlajn-vstrecha-kapitanov-komand.html>

**Для прочтения (прикрепленные файлы) :**

Сборник:

Цифровая трансформация образования. Обучение детей с ограниченными возможностями здоровья и с инвалидностью в эпоху развития цифрового образования [Электронный ресурс]: сборник материалов IV Международной научно-практической конференции (27 января 2021 г., г. Москва). Вып. 5 / Электрон. текст. дан. (1,6 Мб). – Киров: Изд-во МЦИТО, 2021. – 1 электрон. опт. диск (CD-R). – Систем. требования: PC, Intel 1 ГГц, 512 Мб RAM, 1,6 Мб свобод. диск. пространства; CD-привод; ОС Windows XP и выше, ПО для чтения pdf-файлов. – Загл. с экрана.

Сборник:

Психолого-педагогическое сопровождение детей с хроническими соматическими заболеваниями с применением дистанционных технологий: методические рекомендации / Под ред. С.В. Шарикова, Ю.Е. Куртановой. – Москва: ФГБОУ ВО МГППУ, 2021. – 100 с.

Сборник:

МЕТОДИКА РАСЧЕТА КОНТРОЛЬНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОКАЗАНИЯ ПАЛЛИАТИВНОЙ МЕДИЦИНСКОЙ ПОМОЩИ ВЗРОСЛЫМ И ДЕТЯМ

Рис. 2. Материалы для методической работы как элемент организационного и информационного сопровождения педагогического коллектива

специалистов; мероприятия, организованные совместно с ключевыми партнерами проекта; крупные значимые внешние мероприятия (конференции, форумы и др.); ежегодная конференция «Учим-Знаем» — Заботливая школа и др. Все это, а также другие компоненты плановой работы требует тщательной проработки и коллегиального обсуждения. Для того чтобы избежать ненужной, избыточной бюрократизации, заполнения каких-либо форм и отчетов, чрезмерных объемов деловой коммуникации посредством письменных обращений, обременяющих педагога, основным объектом деятельности которого является работа с ребенком, проводятся периодические совещания различных уровней по степени охвата и вовлеченности педагогического коллектива. Период пандемии и увеличение количества структурных подразделений флагманской площадки привели также

к распространению смешанного формата проведения таких встреч (непосредственно в подразделении, а также с применением дистанционных технологий). Примерная схема такого элемента деловой коммуникации в обеспечении управления развитием кадрового потенциала и управления флагманской площадкой в целом представлена ниже (см. табл. 3) [10]. Помимо этого, существует развитая система на основе общих форм и методов сопровождения педагогического коллектива, таких как семинары (например, семинар «Читательская грамотность в структуре общепрофессиональных и общекультурных компетенций педагога госпитальной школы»); тренинги (например, «Эффективные коммуникации: стратегии общения с длительно болеющим ребенком и его семьей»); исследовательские проекты (например, «Профессионально-личностная позиция педагога

Таблица 3

**Совещания с коллективом флагманской площадки**

Уровень совещания (по степени участия педагогического коллектива)	Вид совещания, частный предмет совещания	Общий предмет совещания
Общешкольный	Информационная сессия, посвященная началу нового учебного года (обобщение результатов предыдущего периода, ключевые, стратегические задачи развития на год, определенные автором и создателем проекта)	Планирование, мотивация, организация, контроль, обратная связь, рефлексия
Общешкольный	Общешкольное селекторное совещание (ключевые, стратегические задачи развития на конкретный период, информация о важных событиях, решениях и т. п.)	
Локальный	Совещание руководителя службы развития кадрового потенциала с заведующими учебной частью, руководителями методических объединений, групп и служб, с коллективами методических объединений, групп и служб	
Локальный	Совещание руководителей методических объединений, групп и служб с коллективами методических объединений, групп и служб	
Индивидуальный	Индивидуальные собеседования с руководителем проекта и членами административно-управленческой команды по вопросам подведения итогов учебного года, выполнения нагрузки и планирования нагрузки на предстоящий период	
Индивидуальный	Малые административные советы по проблемным вопросам	

госпитальной школы»); специальные дополнительные программы для отдельных групп педагогов (будут представлены ниже) и др.

Не останавливаясь подробнее на рассмотрении элементов организационного и информационного сопровождения, считаем важным поделить некоторые подходы к дифференциации научно-методической работы, методического сопровождения коллектива с учетом уровня профессионального развития педагога. Личностно-ориентированной должна быть сегодня не только система дополнительного профессионального образования, но и внутришкольная система непрерывного профессионального развития [11]. Важную роль с этой точки зрения играет индивидуализация модели профессиональной деятельности педагога и ее сопровождения. Наша задача — обеспечить условия, в которых может быть реализован потенциал каждого конкретного педагога. Эффективным инструментом для самостоятельного определения направлений развития, самообразования, выявления сильных сторон, для трансляции опыта и его тиражирования, а также дефицитов для их восполнения, стал индивидуальный план профессионального развития педагога флагманской площадки. Его проект представлен в таблице 4. Такие планы составляются педагогами в начале нового учебного года на весь предстоящий период под руководством руководителей методических объединений, групп и служб, утверждаются на Информационной сессии, посвященной началу нового учебного года (ежегодное мероприятие, современная модель традиционного формата августовских педагогических советов). Естественно, что в течение учебного года и отдельных его периодов эти планы могут меняться, дополняться в соответствии с тем, как изменяется

процесс профессиональной деятельности и акценты в сфере профессиональных интересов педагога. Могут добавляться какие-либо дополнительные курсы повышения квалификации, участие в профессиональных конкурсах, подготовка материалов к публикации в научно-практических и иных журналах, сборниках и т. п.

В конце учебного года каждый педагог, таким образом, имеет возможность самостоятельно оценить свою индивидуальную траекторию развития, а административно-управленческая команда школы при необходимости может дать какие-либо рекомендации, осуществить ротацию между подразделениями, для того чтобы «усилить» какие-либо слабые позиции. Последнее актуально в связи с тем, что мы развиваем институт наставничества, когда более опытные педагоги сопровождают в процессе становления в профессии молодых специалистов и вновь прибывших сотрудников. Причем для нас приоритетен не только опыт, выражающийся в общем большом стаже профессиональной деятельности в сфере образования, но и опыт работы в госпитальной школе, опыт эффективных решений, достижений в работе с детьми, находящимися на длительном лечении.

Особенное внимание уделяется группе педагогов дополнительного образования, представляющей важный ресурсный потенциал полноценной госпитальной школы. Специалисты, не имеющие базового педагогического образования, но являющиеся профессионалами в своей области, могут внести и вносят, как показывает практика, существенный вклад в развитие школы, однако с определенной точки зрения это «группа риска». Существует профессиональный стандарт, методические рекомендации, есть универсальные технологии, однако многообразие программ, вариативность их содержания,

**Проект индивидуального плана профессионального развития педагога  
флагманской площадки (Проектный офис «УчимЗнаем», И.А. Гусев, Е.С. Зорина)**

Индивидуальный план профессионального развития на (учебный год) Тьютор: (ФИО, предмет)				
1.	<b>Цели профессионального развития</b> [примеры]: формирование (развитие) навыков публичных выступлений, подготовки презентаций к публичным выступлениям; совершенствование методов, средств обучения и воспитания; накопление дидактического материала; участие в профессиональных конкурсах и т. п.):			
2.	<b>Для достижения этих целей поставлены следующие задачи (направления профессионального развития), используются (будут использованы) следующие ресурсы</b> [примеры]: обучение по программе «Голос, интонация, техника речи в работе педагога госпитальной школы», подготовка материалов к выступлениям на внешних и внутренних мероприятиях, работа с методистами, в том числе над темой самообразования; обучение на курсах повышения квалификации, чтение специальной литературы (список прилагается), участие в семинарах, конференциях (названия); накопление дидактического материала (класс, предмет, конкретные темы) — раздаточный материал для проверки знаний на этапах первичного закрепления изученного материала, а также для проведения итогового контроля освоения материала по данной теме; выбор конкурса, изучение информации о конкурсе, подготовка конкурсных материалов, работа с методистами и т. п.			
3.	<b>Тема самообразования, форма работы над темой самообразования (индивидуальная, групповая):</b>			
	<b>Содержание деятельности</b>	<b>Сроки</b>	<b>Форма представления</b>	<b>Итоговое мероприятие</b>
	[пример]: изучение основных моделей смешанного обучения; чтение специальной литературы; разработка сценариев урока с использованием моделей смешанного обучения; проведение открытых уроков с использованием моделей смешанного обучения для совершенствования собственных профессиональных компетенций и обмена опытом с коллегами. Источники самообразования: (мастер-классы, семинары, вебинары, курсы повышения квалификации и т. п.)	[пример]: в течение года.	[пример]: семинар для молодых специалистов ОСП, выступление на Всероссийской конференции «УчимЗнаем» — Заботливая школа, проведение открытых уроков, подготовка отчета по теме самообразования.	Отчет по теме самообразования в методическом объединении, группе, службе.
4.	<b>Литература (иные информационные материалы), изучаемые в рамках выполнения индивидуального плана профессионального развития:</b> ...			
5.	<b>Предполагаемые результаты:</b>			
6.	<b>Форма отчета о проделанной работе:</b> выступления на совещаниях, семинарах по данному вопросу в методических объединениях, группах, службах, иных специально организованных методических мероприятиях, заполнение итоговых разделов данного плана.			
7.	<b>Итоги</b> (заполняется в конце учебного года: что получилось, с чем еще предстоит поработать):			

специфика сферы внеакадемического развития конкретной школы не может быть строго регламентирована. Поэтому необходимо обязательно учитывать и, исходя из понимания ключевых ценностей, целей и задач, выстраивать дифференцированную работу и с этой группой [12].

В фокусе внимания — и работа с молодыми специалистами, которые только начинают свой путь становления в профессии. Помимо общих позиций в планах работы, общешкольных, фронтальных мероприятий формируются отдельные планы и программы, такие как программа

обучающих семинаров для вновь прибывших сотрудников; план работы с молодыми специалистами; дополнительная программа профессионально-личностного развития педагога госпитальной школы для молодых специалистов и вновь прибывших сотрудников.

В этой связи актуален и другой формат лично-ориентированной методической работы по развитию кадрового потенциала госпитальной школы, который, мы уверены, полезен в практическом отношении в любой образовательной организации. Для нас в контексте интеграции коллектива, формирования единой команды, разделяющей миссию, ценности и видение авторской школы, очень важно следующее.

Сегодня для всех крупных образовательных организаций, имеющих структурные подразделения в отдельно расположенных зданиях, характерна тенденция к «изолированности» коллективов, которые о событиях образовательной жизни друг друга могут иметь самое поверхностное представление; перемещения между корпусами могут сводиться к участию в периодических, не систематических мероприятиях, таких как, например, ежегодный педагогический совет. Очевидно, что этого недостаточно для достижения целей полного понимания стратегических задач развития современной образовательной организации и соучастия в их реализации. Флагманская площадка проекта «УчимЗнаем» в Москве на данный момент представлена 7 структурными подразделениями в 5 крупнейших детских медицинских стационарах, а также в социальной гостинице для онкобольных детей «Добрый дом» и детском хосписе «Дом с маяком». Территориально это площадки, расположенные в разных районах города, перейти через дорогу в соседнее здание можно только из НМИЦ ДГОИ имени Дмитрия Рогачева в РДКБ.

Исходя из общего понимания единства коллектива, командного подхода в решении задач трансформации госпитальной педагогики, ее развития по проектной модели, учитывая флагманскую роль Москвы в тиражировании проектной модели в субъектах Российской Федерации, нами культивируется практика систематического взаимного посещения педагогами своих коллег в коллективах на площадках, которые не являются основным местом реализации учебной нагрузки для конкретного учителя-тьютора. Такое посещение организуется заведующим учебной частью подразделения, в котором работает педагог, и руководителем предметного объединения, группы, к которой он относится. Периодичность такой работы для большинства сотрудников — один раз в четверть, в то же время, мы гибко подходим к «зачету» общего вклада члена команды в развитие всей школы. Если педагог является организатором подготовки и проведения различных событий, активным участником внешних и внутренних мероприятий, в том числе и в разных подразделениях, это учитывается при составлении планов по взаимному посещению в рамках методической работы.

Педагог приезжает в подразделение на полный рабочий день, имеет с собой все необходимое для организации своей деятельности (сменная обувь, форма одежды, персональный компьютер, др.), а также обеспечивается всем необходимым в подразделении флагманской площадки, получает доступ как равный участник команды ко всем имеющимся ресурсам (в рамках общего порядка и правил). Примерная программа, чек-лист такого дня «погружения» разработана службой развития кадрового потенциала флагманской площадки проекта «УчимЗнаем» и представлена ниже (см. табл. 5), она может

**Программа дня методической работы педагога в подразделении флагманской площадки (Проектный офис «УчимЗнаем», И.А. Гусев)**

Программа (план) дня методической работы педагога (ФИО) в подразделении флагманской площадки в (наименование подразделения, дата)		
№ п/п	Мероприятие	Ответственные
1.	«Образовательная экскурсия»: ознакомление с образовательной средой подразделения и ее компонентами (в случае, если педагог посещает площадку впервые), расписанием занятий по основным образовательным программам и дополнительным общеразвивающим программам, особенностями внутреннего распорядка конкретного подразделения и т. п.	Руководители методических объединений, групп, служб, руководитель службы развития кадрового потенциала (заместители директора), заведующие учебной частью.
2.	Вводные встречи, содержательное общение с руководством подразделения, педагогами.	Руководители методических объединений, групп, служб, руководитель службы развития кадрового потенциала (заместители директора), заведующие учебной частью.
3.	Посещение уроков, учебных занятий, консультаций в школьных секторах и учебных зонах в медицинских отделениях, заполнение карт посещения уроков, общение с коллегами в рамках обратной связи по итогам посещения занятий.	Руководители методических объединений, групп, служб, педагоги.
4.	Проведение (самостоятельное или совместное) уроков, учебных занятий, консультаций, участие в проведении внеклассных мероприятий, в том числе общешкольных (например, посещение совпадает с проведением общешкольного мероприятия, посвященного Дню космонавтики 12 апреля). Последующее обсуждение в рамках обратной связи по итогам прошедших мероприятий с точки зрения качества подготовки и проведения, вовлеченности субъектов деятельности, ее организующих и в ней участвующих.	Руководители методических объединений, групп, служб, педагоги, педагогический организаторы.
5.	Участие в плановых мероприятиях методической работы, консультации с методистами, общее подведение итогов дня методической работы, последующее обсуждение в рамках внутренних совещаний в методических объединениях, группах, службах, обратная связь, в том числе с использованием ресурсов медиа (социальные сети, официальный сайт организации и др.).	Руководители методических объединений, групп, служб, руководитель службы развития кадрового потенциала (заместители директора), заведующие учебной частью, педагоги.

послужить опорной схемой и для членов административно-управленческих команд массовой школы.

Важным элементом, обеспечивающим не только соответствие между потребностями профессионального развития педагога и предлагаемыми моделями сопровождения, но и эффективность управления развитием кадрового потенциала, а в конечном итоге качество и эффективность

образования, является рефлексивная культура педагога, его персональная потребность в самодиагностике, саморегулировании, самоконтроле [11]. В работе педагога с длительно и тяжело болеющими детьми, где отдельной важной темой является бережное, но в то же время адекватное оценивание учебных достижений учащихся с жизнеугрожающими заболеваниями, это особенно актуально.

Зарекомендовали себя с точки зрения эффективности такие инструменты, как ресурсы самодиагностики и самооценки. Однако очевидно, что грамотное введение их в практику образовательной деятельности требует наличия в достаточной степени сформированных соответствующих компетенций у самого учителя. Наши педагоги сами являются постоянными участниками диагностик, предлагаемых ведущими разработчиками образовательных интернет-ресурсов (например, интенсивы «Я учитель», «Мои-достижения.рф»). Помогают провести качественный анализ по заданным критериям и инструменты внутренней диагностики с использованием форм анкетирования, интервьюирования, тестирования и т. п.

Первая четверть 2020–2021 учебного года была завершена ранее обычного в связи с особой санитарно-эпидемиологической обстановкой в стране, у обучающихся начался период каникул, который нами был использован как время для методической работы. Для педагогов были организованы семинары по смешанному обучению, консультации по организации обучения с использованием онлайн-платформ и многое другое по обозначенным уже в статье направлениям работы. Данное время также было использовано для проведения общешкольного мониторинга вовлеченности педагогических работников в содержательную методическую работу с точки зрения качества ознакомления с материалами, направляемыми в рамках информационного и научно-методического сопровождения. Было проведено тестирование, которое показало в целом высокий уровень рефлексивного осмысления педагогами методических рекомендаций об организации обучения длительно болеющих детей [3], обоснования модели педагогической поддержки образовательных возможностей детей,

находящихся на длительном лечении [4], конкретных практик психолого-педагогического сопровождения детей с хроническими соматическими заболеваниями с применением дистанционных технологий (материалы совместной онлайн-конференции в мае 2020 г., по итогам которой издан сборник [13]).

Так, данные мониторинга показали, что 99% респондентов (в тестировании принимало участие 120 тьюторов флагманской площадки) знают, что длительно болеющий ребенок не всегда имеет статус ребенка-инвалида (см. рис. 3). Это имеет значение, например, в контексте подготовки к государственной итоговой аттестации.

95% педагогов могут четко сформулировать, какие группы по физическому и психологическому состоянию представляют собой дети, находящиеся на длительном лечении (см. рис. 4), что имеет значение при формировании индивидуального учебного плана, выборе формы и содержания обучения с учетом характера течения болезни, возможных ограничений, трудностей в жизнедеятельности.

Большинство педагогов могут точно сформулировать в соответствии с методическими рекомендациями [3], какое «связующее звено» должно иметь место для полноценной интеграции ребенка в образовательную среду при возвращении в школу по месту жительства (см. рис. 5).



Рис. 3. Результаты тестирования. Вопрос 1

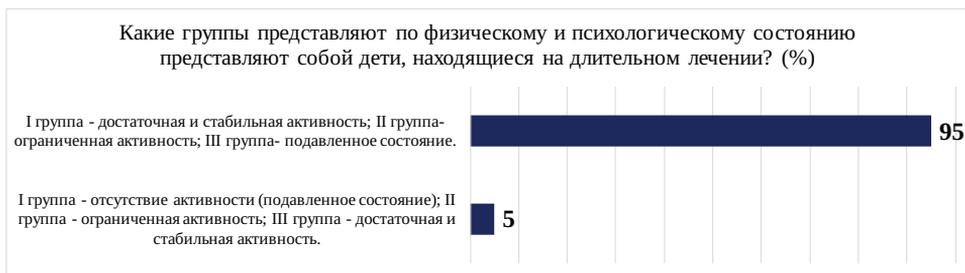


Рис. 4. Результаты тестирования. Вопрос 4

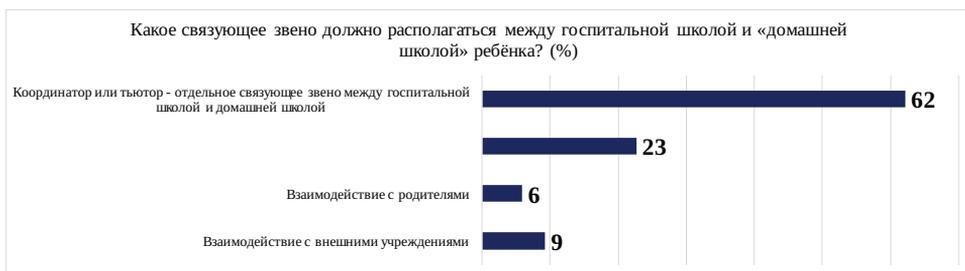


Рис. 5. Результаты тестирования. Вопрос 11

Таким образом, данные мониторинга деятельности конкретного специалиста и коллектива в целом дают возможность службе развития кадрового потенциала определить наиболее качественные способы решения каких-либо выявленных дефицитов в программах сопровождения, позволяют оценить эффективность и ответственность тех или иных плановых программных мероприятий.

Итак, мы видим, что в эпоху все возрастающей потребности в индивидуализации и персонализации обучения требуется своевременная, а еще лучше опережающая реакция административно-управленческой команды школы на решение насущных проблем модернизации педагогического образования и непрерывного сопровождения профессиональной деятельности педагога с целью адекватного ответа вызовам современности. Гибкость, оперативность, адекватность системы развития кадрового потенциала в образовательной организации обеспечивает базовый ресурс

инноваций — кадровый, или, иначе, человеческий [11]. Мы хорошо знаем, основываясь на собственном опыте трансформации модели госпитальной педагогики в России, что недостаточная квалификация, ограниченные способности к реализации актуальных, стратегических задач развития (при отсутствии соответствующей системы работы с кадрами) приводят к отстраненности, определенному сопротивлению педагога изменениям, деструктивному поведению. Все вышперечисленное в конечном итоге становится препятствием на пути к улучшению качества образования. В данной статье представлены элементы планов, программ, форм сопровождения профессиональной деятельности педагога госпитальной школы как общешкольного уровня, так и ориентированные на отдельные, особенные профессиональные группы или же отдельных специалистов. Они обеспечивают динамичное развитие педагогического коллектива флагманской площадки авторского

(С.В. Шариков) проекта госпитальных школ России «УчимЗнаем», развитие и укрепление позиций госпитальной педагогики в целом. Представленная модель управления развитием кадрового потенциала учитывает лучшие практики столичного и в целом российского образования, ведущие тренды и подходы к решению стратегических задач развития школьного образования и может быть широко применима в различных образовательных организациях.

### СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Громыко, Ю.В., Рубцов, В.В., Марголис, А.А. Школа как экосистема развивающихся детско-взрослых сообществ: деятельностный подход к проектированию школы будущего // Культурно-историческая психология, 2020. Т. 16. № 1. С. 57–67.
2. Выступление министра здравоохранения Российской Федерации В.И. Скворцовой // Материалы Всероссийского совещания руководителей органов управления образованием и здравоохранением субъектов Российской Федерации «Обучение детей, находящихся на длительном лечении в медицинских учреждениях. Проблемы и перспективы». М.: НМИЦ ДГОИ имени Д. Рогачева, 2015.
3. Методические рекомендации об организации обучения детей, которые находятся на длительном лечении и не могут по состоянию здоровья посещать образовательные организации, 2019. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/72797314/> (дата обращения: 20.04.2021).
4. Шариков, С.В. Педагогическая поддержка образовательных возможностей детей, находящихся на длительном лечении в медицинских стационарах // Альманах института коррекционной педагогики. 2020. № 40.
5. Профессиональный стандарт «Специалист в области воспитания», приказ Минтруда России от 10.01.2017 № 10н (Зарегистрировано в Минюсте России 26.01.2017 № 45406).
6. Профессиональный стандарт «Педагог (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель)», приказ Минтруда России от 18.10.2013 № 544н (ред. от 05.08.2016) (Зарегистрировано в Минюсте России 6 декабря 2013, № 30550В).
7. Письмо Министерства просвещения Российской Федерации от 20.02.2019 № ТС-551/07 «О сопровождении образования обучающихся с ОВЗ и инвалидностью».
8. Профессиональный стандарт «Педагог дополнительного образования детей и взрослых», приказ Минтруда России от 05.05.2018 № 298н (Зарегистрировано в Минюсте России 28.08.2018, № 52016).
9. Суханова, Г.Н., Шариков, С.В. Разработка инструментов рекрутинга госпитальных педагогов для сети госпитальных школ «УчимЗнаем» // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2020. № 6 (51). С. 70–77.
10. Володина, Л.В., Карпухина, О.К. Деловое общение и основы теории коммуникации: Учебное пособие. URL: <http://dvo.sut.ni/libr/sotciolo/volod/5.htm> (дата обращения: 20.04.2021).
11. Рытов, А.И. Инновационное развитие экономики и целевые ориентиры системы повышения квалификации педагогических кадров // Муниципальное образование: инновации и эксперимент. 2012. № 6. С. 36–39.
12. Вебинар «Развитие кадрового потенциала сферы дополнительного образования детей», 18 апреля 2017. Ресурсный научно-методический центр непрерывного образования ГБПОУ

«Воробьевы горы». URL: [https://www.youtube.com/watch?v=Q1\\_Gs5cX5Do](https://www.youtube.com/watch?v=Q1_Gs5cX5Do) (дата обращения: 20.04.2021).

13. Психолого-педагогическое сопровождение детей с хроническими соматическими заболеваниями с применением дистанционных технологий: методические рекомендации / под ред. С.В. Шарикова, Ю.Е. Куртановой. М.: ФГБОУ ВО МГППУ, 2021. 100 с.

## REFERENCES

1. Gromyko Yu.V., Rubtsov V.V., Margolis A.A. Shkola kak ekosistema razvivayushchihsya detско-vzroslyh soobshchestv: deyatel'nostnyj podhod k proektirovaniyu shkoly budushchego [School as an Ecosystem of Developing Child-Adult Communities: an Activity-Based Approach to Designing the School of the Future]. *Kulturno-istoricheskaya psihologiya* = Cultural-Historical Psychology, 2020, vol. 16, No. 1, pp. 57–67. Available at: <https://doi.org/10.17759/chp.2020160106>. (in Russ.)
2. Vystuplenie ministra zdavoohraneniya Rossijskoj Federacii Skvortsovoj V.I. [Speech by the Minister of Health of the Russian Federation V.I. Skvortsova]. In: *Materialy Vserossijskogo soveshchaniya rukovoditelej organov upravleniya obrazovaniem i zdavoohraneniem subektov Rossijskoj Federacii "Obuchenie detej, nahodyashchihsya na dlitel'nom lechenii v medicinskih uchrezhdeniyah. Problemy i perspektivy"*. [Materials of the All-Russian Meeting of Heads of Education and Health Authorities of the Constituent Entities of the Russian Federation "Teaching Children Undergoing Long-Term Treatment in Medical Institutions. Problems and Prospects"]. Moscow, 2015. (in Russ.)
3. *Metodicheskie rekomendacii ob organizacii obucheniya detej, kotorye nahodyatsya na dlitel'nom lechenii i ne mogut po sostoyaniyu zdorovya poseshchat obrazovatelnye organizacii* [Methodological Recommendations on the Organization of Education for Children Who Are on Long-Term Treatment and Cannot Attend Educational Organizations for Health Reasons], 2019. Available at: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/72797314> (accessed: 20.04.2021). (in Russ.)
4. Sharikov S.V. Pedagogicheskaya podderzhka obrazovatelnyh vozmozhnostej detej, nahodyashchihsya na dlitel'nom lechenii v medicinskih stacionarah [Pedagogical support of the educational opportunities of children on long-term treatment in medical hospitals]. *Almanah instituta korrakcionnoj pedagogiki* [Almanac of the Institute of Correctional Pedagogy], 2020, No. 40. (in Russ.)
5. *Professionalnyj standart "Specialist v oblasti vospitaniya"*, prikaz Mintruda Rossii ot 10.01.2017 № 10n (Zaregistrirvano v Minyuste Rossii 26.01.2017, № 45406) [Professional Standard "Specialist in the Field of Education", Order of the Ministry of Labor of Russia Dated January 10, 2017, No. 10n (Registered in the Ministry of Justice of Russia on January 26, 2017, No. 45406)]. (in Russ.)
6. *Professionalnyj standart "Pedagog (pedagogicheskaya deyatel'nost v sfere doskol'nogo, nachalnogo obshchego, osnovnogo obshchego, srednego obshchego obrazovaniya) (vospitatel, uchitel)"*, prikaz Mintruda Rossii ot 18.10.2013 № 544n (red. ot 05.08.2016) (Zaregistrirvano v Minyuste Rossii 6 dekabrya 2013, № 30550V) [Professional Standard "Teacher (Pedagogical Activity in the Field of Preschool, Primary General, Basic General, Secondary General Education) (Educator, Teacher)", Order of the Ministry of Labor of Russia Dated 18.10.2013, No. 544n (as amended on 05.08.2016) (Registered in Ministry of Justice of Russia December 6, 2013, No. 30550B)]. (in Russ.)

7. *Pismo Ministerstva prosveshcheniya Rossijskoj Federacii ot 20.02.2019 № TS-551/07 “O soprovozhdenii obrazovaniya obuchayushchihya s OVZ i invalidnostyu”* [Letter of the Ministry of Education of the Russian Federation dated 20.02.2019, No. TS-551/07 “On the Support of Education of Students with Disabilities and Disabilities”]. (in Russ.)
8. *Professionalnyj standart “Pedagog dopolnitelnogo obrazovaniya detej i vzroslyh”, prikaz Mintruda Rossii ot 05.05.2018 № 298n (Zaregistrirvano v Minyuste Rossii 28.08.2018, № 52016)* [Professional Standard “Teacher of Supplementary Education for Children and Adults”, Order of the Ministry of Labor of Russia Dated 05.05.2018, No. 298n (Registered in the Ministry of Justice of Russia on 28.08.2018, No. 52016)]. (in Russ.)
9. Sukhanova G.N., Sharikov S.V. *Razrabotka instrumentov rekrutinga gospiatalnyh pedagogov dlya seti gospiatalnyh shkol “UchimZnaem”* [Development of Recruiting Tools for Hospital Teachers for the Network of Hospital Schools “UchimZnaem”]. *Upravlenie personalom i intellektualnymi resursami v Rossii* = Human Resources and Intellectual Resources Management in Russia, 2020, No. 6 (51), pp. 70–77. (in Russ.)
10. Volodina L.V., Karpukhina O.K. *Delovoe obshchenie i osnovy teorii kommunikacii: Uchebnoe posobie* [Business Communication and the Basics of Communication Theory: Textbook]. Sankt-Petersburg, 2002. Available at: <http://dvo.sut.ni/libr/sotciolo/volod/5.htm> (accessed: 20.04.2021). (in Russ.)
11. Rytov A.I. *Innovacionnoe razvitie ekonomiki i celevye orientiry sistemy povysheniya kvalifikacii pedagogicheskikh kadrov* [Innovative Development of the Economy and Targets for the System of Advanced Training of Teaching Staff]. *Municipalnoe obrazovanie: innovacii i eksperiment* = Municipal education: innovations and experiment, 2012, No. 6. (in Russ.)
12. *Vebinar “Razvitie kadrovogo potenciala sfery dopolnitelnogo obrazovaniya detej”, 18 aprelya 2017* [Webinar “Development of Human Resources in the Field of Additional Education for Children”, April 18, 2017]. Resursnyj nauchno-metodicheskij centr nepreryvnogo obrazovaniya GBPOU “Vorobevy gory” [Resource Scientific and Methodological Center for Continuing Education GBPOU “Vorobyovy Gory”]. Available at: [https://www.youtube.com/watch?v= Q1\\_Gs5cX5Do](https://www.youtube.com/watch?v= Q1_Gs5cX5Do) (accessed: 20.04.2021). (in Russ.)
13. *Psihologo-pedagogicheskoe soprovozhdenie detej s hronicheskimi somaticheskimi zabolevaniyami s primeneniem distancionnyh tekhnologij: metodicheskie rekomendacii* [Psychological and Pedagogical Support of Children with Chronic Somatic Diseases Using Remote Sensing Technologies: Guidelines], ed. by S.V. Sharikov, Yu. Kurtanova. Moscow, Moscow State Psychological and Pedagogical University, 2021, 100 p. (in Russ.)

**Гусев Иван Алексеевич**, аспирант, кафедра психологической антропологии, Институт детства, Московский педагогический государственный университет; тьютор, руководитель службы развития кадрового потенциала, ГБОУ города Москвы «Школа № 109», проект «УчимЗнаем», [ivangusevuchimznaem@gmail.com](mailto:ivangusevuchimznaem@gmail.com)

**Ivan A. Gusev**, Postgraduate Student, Psychological Anthropology Department, Institute of Childhood, Moscow Pedagogical State University; Tutor, Head of Human Resource Development Service, Moscow State Budgetary Educational Institution “School No. 109”, [ivangusevuchimznaem@gmail.com](mailto:ivangusevuchimznaem@gmail.com)

*Статья поступила в редакцию 25.04.2021 Принята к публикации 16.05.2021*

*The paper was submitted 25.04.2021 Accepted for publication 16.05.2021*