

**Носова Анастасия Сергеевна**

магистрант

ФГБОУ ВО «Нижегородский государственный  
педагогический университет им. К. Минина»  
г. Нижний Новгород, Нижегородская область

**ВЛИЯНИЕ ЦИФРОВОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЫ  
НА УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПРОЦЕССЫ  
В ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ШКОЛЕ**

*Аннотация: в статье проведён комплексный анализ влияния цифровой образовательной среды (ЦОС) на трансформацию управлеченческих процессов в современной общеобразовательной школе. На основе изучения актуальной научной литературы и эмпирических данных исследуется изменение ключевых функций управления: планирования, организации, контроля и коммуникации. Рассмотрена эволюция ролей участников образовательного процесса – администрации, педагогов, обучающихся и родителей – в условиях цифровизации. Проанализированы основные компоненты ЦОС, включая цифровые платформы, инструменты и ресурсы, и их воздействие на эффективность и прозрачность управлеченческих решений. В статье выделены как преимущества (персонализация, интенсификация образовательного процесса, доступность информации), так и риски (цифровое неравенство, информационная перегрузка, психоэмоциональное напряжение), возникающие при интеграции ЦОС. Обосновывается необходимость пересмотра традиционных моделей управления и формирования новых компетенций у управлеченческих кадров. Делается вывод о том, что ЦОС является не просто набором технологий, а системообразующим фактором, требующим глубокой реструктуризации всей системы школьного менеджмента.*

*Ключевые слова:* цифровая образовательная среда, управлеченческие процессы, общеобразовательная школа, цифровизация образования, педагогическое управление, менеджмент в образовании, цифровые технологии, цифровая трансформация, электронное обучение.

Глобальная цифровая трансформация, охватывающая все сферы человеческой деятельности, ставит перед системой образования принципиально новые задачи, что находит отражение в национальных проектах, таких как «Цифровая экономика Российской Федерации» и «Образование». Общеобразовательная школа, как ключевой социальный институт, находится в эпицентре этих изменений. Процесс внедрения информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) перешёл от этапа простой информатизации к созданию комплексной цифровой образовательной среды (ЦОС) – новой реальности, в которой существуют и взаимодействуют все участники образовательного процесса [1, с. 69]. ЦОС определяется как «система условий и возможностей, подразумевающая наличие информационно-коммуникационной инфраструктуры и предоставляющая набор цифровых технологий и ресурсов для обучения, развития, социализации, воспитания человека» [3, с. 8]. Она становится не просто дополнением к традиционным формам обучения, а системообразующим фактором, который коренным образом меняет содержание, методы и, что особенно важно, управленческие процессы в школе [8, с. 207].

Актуальность данного исследования обусловлена тем, что стихийное или непродуманное внедрение цифровых технологий может приводить не к повышению, а к снижению качества образования, создавая новые риски и вызовы для школьного менеджмента. Управленческие кадры сталкиваются с необходимостью переосмыслиния устоявшихся подходов к планированию, организации учебного процесса, контролю результатов, мотивации персонала и взаимодействию с родительским сообществом. Таким образом, возникает потребность в научном осмыслении происходящих изменений и выработке новых, адекватных цифровой эпохе, моделей управления школой. Целью данной статьи является анализ влияния цифровой образовательной среды на ключевые управленческие процессы в общеобразовательной школе, выявление основных тенденций, проблем и перспектив их трансформации.

Цифровая образовательная среда представляет собой многокомпонентную систему, включающую в себя технологическую инфраструктуру (высокоскоростной интернет, компьютерное оборудование), цифровые образовательные ресурсы (электронные учебники, онлайн-курсы, библиотеки), а также платформы для коммуникации и управления (системы управления обучением (LMS), электронные журналы и дневники) [8, с. 201]. Внедрение и активное использование этих компонентов оказывает глубокое и многоаспектное влияние на всю систему школьного управления.

Одним из наиболее значимых изменений является трансформация функции контроля и мониторинга. Традиционные методы контроля уступают место непрерывному, автоматизированному сбору данных об учебной деятельности каждого ученика. Электронные журналы и образовательные платформы позволяют в реальном времени отслеживать не только итоговые оценки, но и сам процесс обучения: время, затраченное на выполнение заданий, количество попыток, типичные ошибки. Эти данные, получившие название «цифровые следы», становятся важнейшим управлением ресурсом, позволяя осуществлять моделирование цифрового образовательного профиля ученика, выстраивать индивидуальный маршрут обучения и выявлять обучающихся с особыми образовательными потребностями [4, с. 69]. Таким образом, управление смещается от констатации факта к проактивному, *data-driven* подходу, основанному на объективных данных. Это, в свою очередь, создаёт основу для реализации персонализированного подхода, который является одной из ключевых целей современного образования.

Существенно меняется и функция планирования и организации образовательного процесса. ЦОС предоставляет администрации и педагогам доступ к огромному массиву верифицированного образовательного контента. Такие ресурсы, как «Российская электронная школа» (РЭШ), «Московская электронная школа» (МЭШ), «Учи.ру», «Сферум», предоставляют готовые интерактивные уроки, видеоматериалы, виртуальные лаборатории, что позволяет сделать учебный процесс более насыщенным и разнообразным [2, с. 832; 3, с. 113]. С одной стороны, это рас-

ширяет возможности педагога, но с другой – ставит перед управленцами новую задачу: навигацию в этом контенте, его отбор и интеграцию в образовательную программу. Управление контентом становится самостоятельной управленческой функцией. Кроме того, ЦОС позволяет более гибко организовывать учебный процесс, внедряя модели смешанного (blended learning) и перевернутого (flipped learning) обучения [3, с. 106]. Управление в таких условиях требует от администрации школы не жёсткого администрирования расписания, а создания гибких организационных рамок. Однако, это порождает и риски. Опрос педагогов и родителей показал, что информационная перегрузка вызывает обеспокоенность у 94% респондентов обеих групп, а недостаточный контроль результатов образовательной деятельности отмечают 98% педагогов и 96% родителей [9, с. 51].

Не менее важные изменения происходят в организации коммуникаций. ЦОС создаёт единое коммуникационное пространство, объединяющее всех участников образовательного процесса. Электронные дневники, мессенджеры, школьные порталы и социальные сети становятся основными каналами для оперативного информирования и обратной связи [6, с. 32]. Это повышает прозрачность образовательного процесса. Однако такая тотальная доступность создаёт и новые управленческие вызовы. Возрастает интенсивность коммуникационных потоков, что может приводить к профессиональному выгоранию педагогов. Ограничение непосредственных коммуникативных контактов между педагогом и обучающимися также воспринимается как значимый риск (66% учителей и 71% родителей) [9, с. 53]. Задачей администрации становится разработка регламентов цифрового взаимодействия и этикета.

Влияние ЦОС приводит к фундаментальному изменению ролей участников образовательного процесса, что напрямую затрагивает сферу управления персоналом. Роль учителя трансформируется от транслятора знаний к роли «цифрового куратора, фасilitатора, тьютора, ментора» [4, с. 55]. Педагогическое управление в ЦОС смещает свой акцент с прямого воздействия на создание условий

для самостоятельной деятельности обучающихся [4, с. 65]. Обучающийся из пассивного объекта превращается в активный субъект. Это требует от школьного управления создания механизмов поддержки ученической субъектности.

На рисунке 1 представлена модель педагогического управления в цифровой образовательной среде, иллюстрирующая смещение акцентов с прямого воздействия на создание поддерживающей среды.

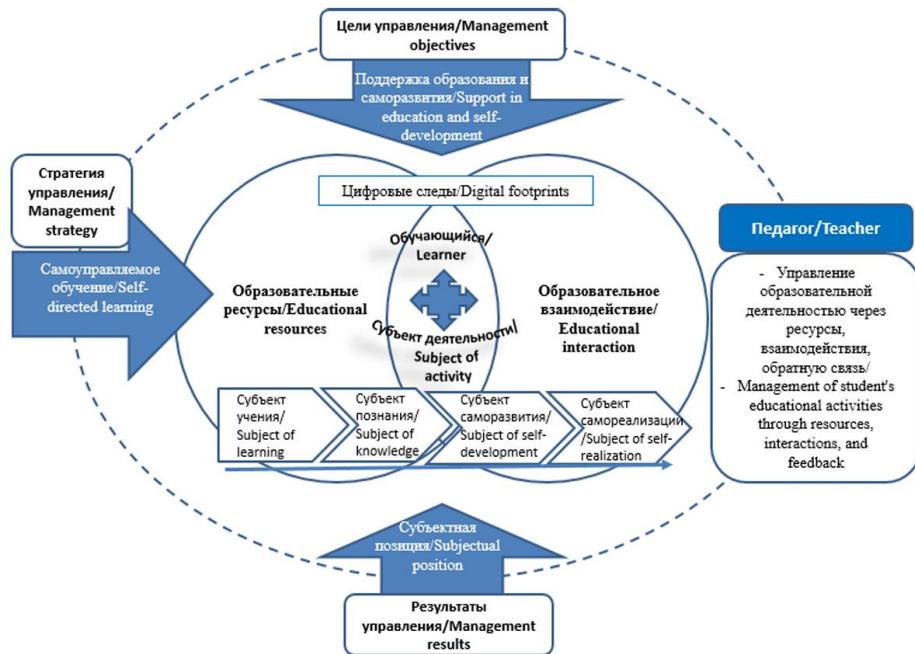


Рис. 1. Педагогическое управление в цифровой образовательной среде:  
вопросы профессиональной подготовки будущих педагогов

Данная модель наглядно демонстрирует, что в центре процесса находится обучающийся (Learner) как субъект деятельности, а управление со стороны педагога (Teacher) осуществляется опосредованно – через образовательные ресурсы, организацию взаимодействия и обратную связь, основанную на анализе «цифровых следов».

Однако, внедрение ЦОС сопряжено с рядом рисков и вызовов для управленческой деятельности. Одной из ключевых проблем является «цифровое неравенство», проявляющееся как в материально-технической оснащенности, так и в уровне цифровых компетенций. Опросы показывают, что слабую оснащенность школ считают серьезным барьером 93% педагогов и 97% родителей [9, с. 54]. Недостаточная цифровая компетентность педагогов также является значимым фактором (90% и 94%

соответственно) [9, с. 54]. Другой серьезный риск – негативное влияние на здоровье школьников. Исследование с участием 102 старшеклассников показало, что уроки с использованием цифровых средств приводят к статистически значимому росту грустного и печального состояния, а за учебный год наблюдается увеличение повышенного уровня невротизации на 4,0% [5, с. 118, 120]. Это ставит перед управлением задачу разработки и внедрения здоровьесберегающих режимов работы в ЦОС.

Наконец, обилие данных, генерируемых в ЦОС, ставит перед управленцами новую проблему – управление большими данными (Big Data). Необходимо не просто собирать данные, но и уметь их анализировать, интерпретировать и использовать для принятия обоснованных управленческих решений, что требует от руководителей школ новых компетенций в области аналитики и цифрового менеджмента [7, с. 175].

В заключение, проведенный анализ подтверждает, что цифровая образовательная среда выступает системообразующим фактором, коренным образом, трансформирующим управленческие процессы в общеобразовательной школе, переводя менеджмент на новый, основанный на данных уровень и создавая предпосылки для персонализации образования через автоматизацию контроля на основе «цифровых следов», усложнение планирования и интенсификацию коммуникаций. Вместе с тем, эффективность этих преобразований напрямую зависит от способности управленческих команд системно решать сопутствующие вызовы: преодолевать цифровое неравенство, управлять рисками информационных перегрузок и негативного влияния на здоровье, а также развивать новые компетенции в области аналитики данных. Таким образом, успешное управление в условиях ЦОС требует от руководства не просто освоения технологий, а формирования новой парадигмы, в которой цифровые инструменты служат для достижения главной цели – качественного, персонализированного образования, ориентированного на развитие личности каждого ученика.

### ***Список литературы***

6 <https://interactive-plus.ru>

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

1. Байдин Д.И. Организационно-управленческие аспекты влияния цифровой среды на систему образования / Д.И. Байдин // Вестник МГПУ. Серия: Информатика и информатизация образования. – 2021. – №1 (55). – С. 65–72. DOI 10.25688/2072-9014.2021.55.1.06. EDN WQYGGG
2. Денисенко И.И. Влияние цифровой образовательной среды на эффективность управления образовательной организацией в современных условиях / И.И. Денисенко, Л.Н. Румянцева // Управление образованием: теория и практика. – 2022. – №S1. – С. 832–834.
3. Колыхматов В.И. Новые возможности и обучающие ресурсы цифровой образовательной среды: учеб.-метод. пособие / В.И. Колыхматов. – СПб.: ГАОУ ДПО «ЛОИРО», 2020. – 157 с. EDN ZKMYJG
4. Куликова С.С. Педагогическое управление в цифровой образовательной среде: вопросы профессиональной подготовки будущих педагогов / С.С. Куликова, О.В. Яковлева // Образование и наука. – 2022. – Т. 24. №2. – С. 48–83. DOI 10.17853/1994-5639-2022-2-48-83. EDN QRZQJO
5. Лангуев К.А. Влияние цифровой образовательной среды на психофизиологическое состояние старшеклассников / К.А. Лангуев, Е.С. Богомолова // Цифровая гуманитаристика и технологии в образовании (DHTE 2023): сб. статей IV Международной научно-практической конференции. – М.: МГППУ, 2023. – С. 115–124. EDN QOFLAL
6. Неволина В.В. Анализ возможностей и ресурсов цифровой образовательной среды в совершенствовании информационно-коммуникационных умений преподавателя университета / В.В. Неволина, Е.А. Гараева // Вестник Оренбургского государственного университета. – 2021. – №2 (230). – С. 30–38. DOI 10.25198/1814-6457-230-30. EDN MCVFID
7. Пивоварова М.Б. Цифровизация научной и образовательной среды: управленческие аспекты / М.Б. Пивоварова // Государственное управление. Электронный вестник. – 2021. – №89. – С. 173–183. DOI 10.24412/2070-1381-2021-89-173-183. EDN MKNUEN

8. Худякова М.А. Цифровизация и управление современным образовательным процессом / М.А. Худякова, И.Н. Власова // Управление образованием: теория и практика. – 2023. – Т. 13. №4. – С. 200–208.

9. Шаповалова О.Н. Преимущества и риски цифровизации школьного образования глазами педагогов и родителей: аналитический обзор / О.Н. Шаповалова // Научное обозрение. Педагогические науки. – 2022. – №1. – С. 49–54. EDN VNFHFY