

Проект

развития образовательной среды учреждений Кировского района Санкт-Петербурга

«Формула#Умная среда»



Санкт-Петербург

2021

Оглавление

Краткое описание проекта.....	3
Обоснование необходимости проекта.....	4
Цель и задачи проекта.....	6
Команда проекта, участники	6
Порядок реализации проекта	8
Общая структура проектной деятельности	8
Активности проекта: задачи и содержание	9
Результаты и продукты	11
Информационное сопровождение и библиотека проекта.....	12
Дальнейшее развитие идей проекта	13
Гимназия № 284.....	13
Школа №388	14
Школа № 269	15

Краткое описание проекта

В 2019 году в Кировском районе для реализации идей изменения образовательной среды учреждений района был реализован проект «Формула#Умная среда».

Проект был направлен на создание условий для качественных изменений в образовательной среде учреждений района и реализовывался по инициативе и под управлением Информационно-методического центра. Механизмом реализации проекта стал проектный офис¹, который управлял деятельностью проектных команд 11 ОУ Кировского района в формате стажировок, семинаров, проектных сессий и других активностей. Для команды проектного офиса (сотрудники ИМЦ) это был первый опыт работы в таком формате, однако за счет привлечения опытных экспертов и консультантов (ЛОИРО, СПБАППО) он оказался достаточно успешным.

Каждая проектная команда (от 2 до 4 человек от ОУ, принимающих непосредственное участие в мероприятиях, организованных проектным офисом, и напрямую взаимодействующих с его сотрудниками) развивала идеи изменений образовательной среды внутри своего учреждения, создавая команду изменений (педагоги, активно участвующие в работе проектной команды на базе своего ОУ, но не участвующие в мероприятиях проектного офиса).

Основным ожидаемым результатом проекта стало изменение образовательной среды учреждений района – активных участников за счет включения проектных команд ОУ в коллективное обсуждение имеющихся отечественных и зарубежных кейсов и практик и индивидуальное проектирование образовательной среды с учетом особенностей ОУ.

Три особенности проекта определили его успешность и дальнейшее развитие идей проекта.

1. Под проект был создан проектный офис из сотрудников ИМЦ, которые руководили и координировали проект на уровне района, помогали организовать деятельность на уровне отдельного учреждения. Одним из незапланированных социальных эффектов стала востребованность проектного офиса как организационной

¹ Здесь и далее под проектным офисом понимается специальное подразделение (в нашем случае – группа специалистов ИМЦ), которое централизованно управляет проектной деятельностью организации (в нашем случае – района). Цель проектного офиса – наводить и поддерживать порядок в управлении проектами в организации в той степени, в которой организации это необходимо. В условиях, когда проектов реализуется достаточно много, проектный офис является тем структурным элементом, который обеспечивает эффективную реализацию проектной деятельности и в итоге высокую результативность проектов.

- структуры в районе, и он не прекратил свое существование, а стал поддерживать и другие содержательные направления.
2. В процессе работы проектного офиса использовались различные современные практико-ориентированные технологии, фасилитационные форматы и виды активностей, которые участники проекта могли транслировать в свои ОУ как для педагогов, так и для обучающихся. Использование фасилитационных форматов на проектных встречах позволило создать условия, в которых у участников проекта рождались и оформлялись творческие, педагогически целесообразные идеи.
 3. Возможность продолжения проекта в новом формате – выстраивание индивидуальных траекторий ОУ по их запросу. После официального подведения итогов учреждения района (в том числе, и новые) развивают идеи и дальше, а ИМЦ поддерживает их, изменив формат взаимодействия на научно-методическое сопровождение.

Обоснование необходимости проекта

Интенсивное развитие технологий и изменение роли школы в жизни каждого ученика приводит к тому, что имеющееся школьное пространство не всегда в полной мере отвечает потребностям всех участников образовательного процесса и требованиям времени. Правительством РФ инициированы проекты («Современная школа», «Цифровая образовательная среда»), обеспечивающие изменение школьной среды, однако для полноценной реализации этих проектов необходимо на местах создать ситуацию, в которой каждый руководитель будет чувствовать необходимость трансформации школьной среды и видеть возможности осуществить это даже в условиях ограниченных финансовых возможностей.

Однозначного ответа на вопрос, каким должно быть современное образовательное учреждение, нет и, наверное, быть не может. Ярким, красивым, комфортным, уютным, строгим, функциональным, технически оснащенным... С одной стороны, это должна быть единая образовательная среда, и, вместе с тем, это должно быть множество разных объединенных под одной крышей развивающих зон. Каждый педагогический коллектив решает сам, каким быть его образовательному учреждению и как организовать свою собственную уникальную образовательную среду.

В 2016–2017 году НИУ Высшая школа экономики и корпорация «Российский учебник» провели исследование, где на основании показателей, связанных с кадровым, материально-техническим и информационно-методическим обеспечением, а также инклюзией рассчитывался индекс общего состояния инфраструктуры российского образования в разрезе регионов. Авторы подчеркивают, что несмотря на внимание к ресурсному обеспечению системы образования со стороны государства, потенциал развития образовательной инфраструктуры регионов реализован не в полной мере (среднее значение по РФ интегрального образовательного индекса составляет 0,48)².

В этом же исследовании были выделены следующие факторы, которые важны при проектировании школ, и могут влиять на учебный процесс:

- естественность среды: освещение, звуки, температурный режим, качество воздуха, отделка стен;
- персонализация среды: вариативность выбора, гибкость, связность, трансформируемость;
- адекватный уровень стимуляции: сложность среды, цветовые решения, текстуры и ее сенсорные качества.

На сегодня существует некоторое количество разработок, посвященных дизайну образовательной среды, среди которых есть разработки архитекторов, исследователей: руководство по оформлению школ от студии Артемия Лебедева (<https://www.artlebedev.ru/schools/>), сборник архитектурных проектов от колледжа № 26 (<http://edudesign.ru/>), рекомендации по оформлению школ и безопасной школьной среды от МАрХИ, большое интерьерное исследование с рекомендациями по декорированию школ от ВШЭ. Однако они не являются легкодоступными и не в полной мере отвечают потребностям школы, т.к. носят универсальный или наоборот узкоспециализированный характер. В целом проблема педагогически целесообразного, «умного», дизайна образовательной среды носит интегральный характер, потому что находится на стыке педагогических, строительных, санитарно-гигиенических, эстетических и иных требований.

Образовательная среда оказывает огромное влияние и на детей, и на педагогов, и на родителей. И сегодня становится очевидным, что она должна стать полноценным компонентом образовательной программы любого образовательного учреждения. Необходимо наполнить физическое пространство учреждения содержанием и создать основу

² <https://director.rosuchebnik.ru/article/formirovanie-sovremennoy-obrazovatelnoy-sredy/>

для взаимодействия всех участников образовательного процесса. Только в этом случае созданная образовательная среда будет работать в интересах каждого участника образовательного процесса.

Все это определило формат реализации районного проекта «Формула#Умная среда», обеспечивающий знакомство с различными сторонами вопроса в деятельностной форме, активные обсуждения, проектировочную деятельность и широкое обсуждение вопросов, связанных с созданием современной образовательной среды учреждений в районе.

Цель и задачи проекта

Цель: изменить образовательную среду школ и детских садов района, привести в соответствие с требованиями ФГОС, ценностями образования 21 века.

Еще одной, неявной, целью проекта стало повышение квалификации руководителей района и их заместителей в области конструирования и совершенствования образовательной среды.

Кроме цели, были определены **задачи** проекта:

1. Создать сообщество руководителей и заместителей руководителей, заинтересованных в трансформации образовательной среды, а также команды изменений внутри ОУ.
2. Сформировать комплекс методических материалов, описывающих современные подходы к проектированию образовательной среды, банк лучших районных практик.
3. Распространить материалы и продукты проекта в районной образовательной системе для дальнейшего использования.
4. Выработать формат эффективной организации проектной деятельности в районе.

Команда проекта, участники

Команда проекта состояла из «сотрудников» проектного офиса (методисты ИМЦ и привлеченные специалисты) и проектных команд образовательных учреждений (2-4 человека от ОУ).

Руководитель проектного офиса выполнял функции организатора систематического взаимодействия проектных команд, выделял ресурсы на уровне ИМЦ района.

Руководитель содержательного направления обеспечивал идейные и методические ресурсы, достижение результата для каждой проектной команды и единообразие в понимании содержательных приоритетов, единый глоссарий проектной деятельности.

В целом в **функции сотрудников проектного офиса** входило:

1. Информационное обеспечение проекта
2. Организационное обеспечение проекта и формирование диаграммы Ганта для проекта в целом, отслеживание своевременности выполнения задач
3. Обеспечение коммуникации проектных команд
4. Индивидуальное консультирование проектных команд
5. Организация индивидуальной или коллективной работы над индивидуальными проблемами ОУ, возникающими в ходе проекта.

Линейка районного проектного офиса включала три этапа:

- Запуск проекта: проблема и тема – цель (ожидаемый результат);
- Выполнение проекта: проектный продукт – план работы – реализация плана;
- Презентация проекта: самооценка – оценка – рефлексия.

Каждая проектная команда создавала свой уникальный продукт - проект по обновлению образовательной среды учреждения.

В **функции проектных команд** входило:

1. Освоение информационного блока (об особенностях современной образовательной среды, кейсы и практики ее создания) и участие в предлагаемых проектным офисом активностях.
2. Обсуждение новых идей, кейсов, возможностей внутри коллектива и создание команды изменений (т.е. людей, активно заинтересованных в позитивных изменениях образовательной среды своего учреждения).
3. Создание проекта изменений образовательной среды своего ОУ.
4. Формулирование проблем, возникающих в ходе работы и индивидуальный или коллективный поиск их решения.

Таким образом, сотрудники проектного офиса определяли стратегию и ключевое содержание проекта, а команды изменений в каждом из учреждений – конкретное наполнение, отражающее особенности и потребности именно данного ОУ. Дополнительным участником проекта стало объединение «ГраMAT», специализирующееся на создании функциональной школьной мебели, которое помогало воплотить в жизнь созданные командами ОУ решения.

Участниками работы проектного офиса стали проектные команды 6 школ (ОУ) и 5 детских садов (ДОУ 20, 28, 33, 57, 59) Кировского района Санкт-Петербурга.

Порядок реализации проекта

Временные рамки проекта: декабрь 2018 – декабрь 2019 г.

Общая структура проектной деятельности

Отправной точкой проекта стало проведение в ОУ района исследования, посвященного имиджу ОУ и особенностям образовательной среды учреждений района. Данное исследование показало, что руководители выделяют в качестве приоритетных такие характеристики среды как безопасность, доступность, техническая оснащенность. Более 90% руководителей и заместителей посчитали, что ключевым препятствием в развитии образовательной среды является недостаточное финансирование. Таким образом, стало понятно, что руководители недооценивают (не видят потенциала) других параметров образовательной среды с точки зрения повышения качества результативности образовательного процесса.

Именно это исследование послужило информационной основой для разработки идеи проекта. К участию в проекте были приглашены все желающие ОУ района.

В рамках проекта были предусмотрены максимально активные форматы взаимодействия между проектным офисом района и проектными командами ОУ.

Библиотека активностей проекта включала в себя:

проведение исследования, лекционное погружение, проектировочные сессии в разных форматах, стажировки, круглые столы, создание фотоальбома с материалами проекта, итоговая конференция, индивидуальное консультирование.

Для участников проекта была создана уникальная творческая атмосфера. Команды учреждений района обсуждали вопросы, связанные с инфраструктурой современной школы и детского сада, дискутировали на тему мотивирующего и развивающего пространства, а в ходе проектных сессий разрабатывали решения сложных вопросов организации и оформления среды как для своего учреждения, так и для других участников проекта.

Деятельность в рамках проекта была распланирована на год (см. Диаграмму Ганта).

Диаграмма Ганта

Виды деятельности	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	XI	X	XI	XII
Исследование в ОУ района												
Погружение в тему (лекции)												
Круглые столы с партнерами												
Стажировки / Выезды в ОУ												
Проектировочные сессии в ОУ												
Проектировочные сессии общие												
Индивид. консультирование												
Подготовка фотоальбома												
Подготовка финальной методической конференции Панельная дискуссия												

Активности проекта: задачи и содержание

Лекционное погружение Интерактивная лекция

Задача мероприятия – создать информационно насыщенный контекст для участников проекта, позволяющий погрузиться в проблематику, освоить спектр задач, которые необходимо будет решить в рамках проекта, увидеть потенциальные направления решения, подходящие к конкретным условиям ОУ.

Выбор формата обусловлен необходимостью в комфортной и доступной форме представить необходимую информацию. Все проектные команды стали участниками открытой лекций, которые проводились руководителем содержательного направления проектного офиса.

Ответственный – руководитель содержательного направления проектного офиса.

Круглые столы, встречи с партнерами («ГРАМАТ»)

Задача мероприятия – создать условия для знакомства участников проекта с имеющимися у партнеров материальными и техническими возможностями.

Выбор формата обусловлен потребностью неформального общения, в котором приняли участие представители каждой проектной команды.

Ответственный - руководитель содержательного направления проектного офиса.

Стажировки - выезды в ОУ

Задача мероприятия – познакомиться с имеющимися вариантами организации образовательной среды в ОУ района, города и Ленинградской области.

Выбор формата обусловлен потребностью участников проекта познакомиться с опытом коллег. В рамках проекта состоялись три выезда в ОУ: детский сад и школы, которые представляли свои интересные реализованные варианты создания образовательной среды.

Ответственный - руководитель содержательного направления проектного офиса.

Проектировочные сессии в ОУ

Задача мероприятия – получение опыта конструирования среды ОУ под имеющиеся материально-технические условия и специфические педагогические задачи.

Выбор формата обусловлен необходимостью неординарного взгляда на привычные вещи, который обеспечивался за счет того, что принимающее ОУ формулировало условия и ставило задачу, а проектные команды предлагали свои варианты решений. Так для одной из Гимназий района была решена проблема создания современной учительской при дефиците помещений.

Результат – принимающее ОУ получало несколько вариантов решения проблемы, участники сессии накапливали опыт конструирования образовательной среды

Ответственный - принимающее ОУ, руководитель содержательного направления проектного офиса

Индивидуальное консультирование

Задача мероприятия - коучинговая поддержка разработки индивидуальных проектов образовательной среды ОУ

Выбор формата обусловлен задачей создания индивидуального проекта образовательной среды.

Результат – каждое ОУ-участник проекта получило консультативно-коучинговую помощь в разработке своего проекта образовательной среды

Ответственный – сотрудники проектного офиса.

Итоговая конференция проекта (Панельная дискуссия и групповая работа)

Задача мероприятия – рефлексия по поводу результатов проекта, проблем и идей организации образовательной среды.

Выбор формата обусловлен необходимостью сочетания задач информирования руководителей района о результатах проекта с обсуждением возможностей и трудностей в создании современной образовательной среды, отвечающей требованиям ФГОС и техническим возможностям 21 века.

Результат – в конференции приняли участие все руководители ОУ района, каждый получил фотоальбом с вариантами конструктивных решений.

Ответственный – руководитель содержательного направления проектного офиса.

Создание фотоальбома

Задача мероприятия – систематизация и обобщение разработок, сделанных в ходе проекта командами изменений ОУ.

Выбор формата обусловлен необходимостью визуализации и систематизации материалов проекта. В течение нескольких месяцев все команды изменений готовили свои материалы в альбом. Это были: фотографии эскизов и фотографии реальных изменений, которые произошли в образовательной среде.

Результат – был систематизирован визуальный материал, созданный в рамках проекта, который, в совокупности с методическими материалами проекта стал основой для работы других учреждений района по совершенствованию образовательной среды своих ОУ.

Ответственные – руководители проектных команд, руководитель содержательного направления проектного офиса.

Результаты и продукты

По итогам работы проектного офиса все учреждения-участники, учитывая свою специфику, традиции и особенности, исходя из своих финансовых условий и возможностей имеющегося материально-технического оснащения, создали проекты обновления образовательной среды, разработали модели современных образовательных пространств.

Многие авторские решения были учреждениями воплощены в жизнь. Реализация других запланирована на перспективу.

Общим продуктом, получившимся в процессе работы проектных команд, стал фотоальбом «В фокусе внимания – среда образовательного учреждения», который посвящен организации образовательной среды в учреждениях Кировского района Санкт-Петербурга. В нем представлены фотографии интересных интерьерных решений, спроектированного пространственно-предметного окружения и оформления холлов, рекреаций, стен, учебных кабинетов и др. На страницах альбома также опубликованы и макеты нескольких проектов учреждений района, запланированных к реализации в ближайшее время.

Создание этого альбома, инициированное руководителем проектного офиса, позволило привлечь к участию в работе над задачей модернизации образовательной среды все образовательные учреждения района. Из сотен фотографий было отобрано несколько десятков – ярких, запоминающихся, оригинальных. В каждой из них есть идея и содержание. В них нашли отражение наиболее интересные, по мнению редакторской команды, решения для образовательной среды школы и детского сада. Обновление образовательной среды учреждений, её развитие требует создания определенных нормативных, финансовых, материально-технических, методических условий. Но ведущим фактором все-таки является желание руководителя и педагогов изменять образовательное учреждение, создавать в нём уникальную неповторимую атмосферу.

Информационное сопровождение и библиотека проекта

В процессе реализации проекта было подготовлено несколько методических статей, в которых описаны способы организации работы в рамках проекта и описано содержание отдельных проектов, подготовленных ОУ.

1. Альманах «ПОИСК: приоритеты, опыт, инновации, сотрудничество, качество». Зарегистрирован в Управлении Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций по Санкт-Петербургу и Ленинградской области. Свидетельство о регистрации СМИ ПИ №ТУ 78-01073 от 28.02.2001

1.1. Выпуск № 3, 2019

Рогозина Т.В. Проектный офис по развитию образовательной среды школ и детских садов Кировского района: организация и содержание работы, планы и перспективы. С.51-53.

1.2. Выпуск № 3, 2020

Федорчук О.Ф. Развитие образовательной среды учреждений. Районный проектный офис: от замысла к результату. С.111-115

2. Сборник статей по итогам I Всероссийской методической конференции

Хазова С.И. Проектный офис как формат методического сопровождения образовательных учреждений района.

3. I Всероссийская методическая конференция. Первый день. Выступление

Хазова С.И. Проектный офис как формат методического сопровождения образовательных учреждений района

4. Сайт ИМЦ. Сведения об ОО. Отчеты о результатах самообследования

Аналитический сборник за 2018-2019 год

Аналитический сборник за 2019-2020 год

Дальнейшее развитие идей проекта

С формальным окончанием проекта в декабре 2019 года не прекратилась работа ОУ района по развитию и реализации идей, связанных с образовательной средой.

Можно выделить несколько типовых вариантов такого развития:

1. Дальнейшее включение ОУ – участника проекта в конкурсы и гранты, ориентированные на преобразование образовательной среды (Пример: ОУ №284, см. ниже).

2. Включение ОУ, не принимавшего участие в проекте, но активно осваивающего методические материалы и иные продукты проекта, в конкурсы и гранты на основе идей трансформации образовательной среды (Пример: ОУ №388, 269 – см. ниже).

Гимназия № 284

Одним из примеров дальнейшего развития идей проекта стала деятельность по совершенствованию образовательной среды в Гимназии №284 Кировского района.

После участия в работе районного проектного офиса «Развитие образовательной среды учреждения» проектная команда, состоящая из представителей администрации и педагогов, продолжала работу над направлениями преобразований среды учреждения. В дальнейшем отдельные идеи проекта были реализованы в Гимназии.

В 2020-2021 году в данную работу включился Совет старшеклассников Гимназии: совместно с Лабораторией Качества Городской Жизни ИТМО, организацией «Human Creative Capital» и «Обществом юных архитекторов» был проведен коворкинг «Вовлечение учеников в преобразование образовательного учреждения».

На базе Гимназии осенью 2021 года прошла практика магистрантов «Института дизайна и урбанистики ИТМО», которая позволила объединить взгляды обучающихся на преобразование среды и идеи профессиональных архитекторов и дизайнеров.

В 2021 году Гимназия принимает участие в городском конкурсе «Твой бюджет в школах». Цель конкурса – инициативное бюджетирование преобразований образовательных учреждений. Старшеклассники работают над своим проектами, защищают их и, выбрав лучший, представят его на городском туре конкурса. В случае победы Гимназия получит целевое финансирование на реализацию данного проекта.

Школа №388

Другим вариантом развития идей проекта стало участие и победа школы №388 с проектом **«Среда. Персонификация. Результат»** в конкурсном отборе на получение гранта Правительства Санкт-Петербурга на реализацию проекта по обеспечению организационной и методической поддержки общеобразовательных организаций, имеющих низкие образовательные результаты обучающихся. Знакомство с опытом коллег, участников проекта, позволило команде школы сформулировать свою идею трансформации школьной образовательной среды под задачу персонификации образовательного процесса.

Основная идея проекта

Создание современной образовательной среды (обновление материально-технической базы, актуализация педагогических технологий, внедрение механизмов эффективной коммуникации) позволит персонифицировать образовательный процесс и улучшить образовательные результаты обучающихся. Под образовательной средой в проекте понимается система условий, влияющих на формирование личности, а также совокупность содержащихся в социально и пространственно-предметном окружении возможностей для саморазвития учащихся (по В.А. Ясвину)

В современных исследованиях все чаще персонифицированное обучение понимается как обучение в среде, обращенной к сильным сторонам, интересам и потребностям отдельного обучающегося, прежде всего, включает в себя деятельность, которая является инициативной и имеет личное отношение и интерес школьника к происходящему.

Понятие персонификация принципиально отличается от понятия индивидуализации. Индивидуализация понимается как практическая организация педагогического процесса, строящаяся на индивидуальном подходе в процессе обучения. Активную роль в индивидуальном обучении играет педагог. В персонифицированном обучении педагог

является наставником, а обучающийся принимает активное участие в выстраивании собственной образовательной траектории.

В результате реализации проекта в образовательной организации будут созданы современные материально-технические условия, позволяющие построить образовательный процесс, направленный на персонификацию обучения, созданы условия для выстраивания информационно-образовательного и социально-психологического компонентов среды, для внедрения технологии взаимодействия всех участников образовательных отношений. Персонификация образовательной среды дает возможность построить образовательный процесс на основе личностных особенностей и способностей ученика и предполагает не только алгоритмизацию продвижения ученика в освоении содержания образования с использованием электронных ресурсов, но и расширение педагогических возможностей сопровождения (консультирования) обучающегося в образовательной деятельности, сопряженной с личностным осмыслением обучения.

Персонифицированный образовательный процесс характеризуется организацией образовательной коммуникации как продуктивного диалога, нелинейностью построения и событийностью; указанные характеристики проявляются в персонифицированной среде обучения, которая выстраивается в совместной деятельности учителя и ученика, с использованием вариативных ресурсов образовательной среды для поддержки мотивации к собственному образованию.

Основными характеристиками персонифицированного обучения (как должного процесса и соответственно ожидаемого результата) выступают: мотивация к собственному образованию, ответственность за тот результат, который ученик получает, учитывая, что путь достижения результата и сам результат уникальны.

Персонифицированная среда направлена на стимулирование врожденных способностей ребенка, позволяет создать условия для успешности всех участников образовательных отношений, в том числе неуспешных учеников.

Школа № 269

Это учреждение активно реализует идеи здоровьесбережения и развивается в направлении создания школы здоровья. Часть учеников школы – дети с ограниченными возможностями, поэтому вопросы организации особой, адекватной потребностям разных обучающихся, среды – для педагогического коллектива очень важны.

Для детей с ограниченными возможностями здоровья и здоровых детей, для инокультурных детей на протяжении многих лет в школе создаётся инклюзивное образовательное пространство.

Школа реализует следующие принципы организации инклюзивного образовательного пространства (образовательной среды):

- принцип социализирующей направленности образовательного процесса (социализация рассматривается как важнейший результат образования);
- принцип индивидуализации и персонификации образовательного пространства (организация инклюзивного образовательного пространства с учетом особенностей и потребностей каждого обучающегося);
- принцип интегративности сопровождения субъектов инклюзивного образовательного пространства (результат согласованной совместной деятельности группы сопровождения ребенка: педагоги, педагоги-психологи, родители, учителя-дефектологи и др.);
- принцип ценностного и толерантного отношения к субъектам образовательного процесса, их деятельности в условиях инклюзивного образовательного пространства.

По итогам регионального этапа Всероссийского конкурса «Лучшая инклюзивная школа-2021», организатором которого выступает Министерство просвещения Российской Федерации, школа 269 стала победителем и представляла Санкт-Петербург на Всероссийском этапе.

Идеи «умной» инклюзивной образовательной среды в настоящее время реализуются школой и в рамках деятельности опорной площадки развития системы образования Кировского района Санкт-Петербурга по теме «Построение результативной образовательной коммуникации при комплексном использовании цифровой и традиционной составляющих образовательной среды».