
ОБЩАЯ ПЕДАГОГИКА, ИСТОРИЯ ПЕДАГОГИКИ И ОБРАЗОВАНИЯ/GENERAL PEDAGOGY, HISTORY OF PEDAGOGY AND EDUCATION

DOI: <https://doi.org/10.60797/PED.2026.13.2>

EDN: LMRBSE

ЦИФРОВОЙ ПРОФИЛЬ ШКОЛЫ КАК СРЕДСТВО СИМУЛЯЦИИ УПРАВЛЕНИЯ: ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ ПРЕОДОЛЕНИЯ

Научная статья

Серженко Н.М.^{1,*}¹ Санкт-Петербургский центр оценки качества образования и информационных технологий, Санкт-Петербург, Российская Федерация

* Корреспондирующий автор (shigorina[at]ya.ru)

Предложена: 23.06.2026; Принята: 03.09.2026; Опубликовано: 04.09.2026

Аннотация

В условиях цифровой трансформации российского образования одним из ключевых инструментов управления развитием школы становится цифровой профиль образовательной организации. Однако существующая система формальных показателей, закреплённых в ведомственных программах цифровой трансформации, создаёт условия для подмены реальных изменений имитационными практиками. В статье на основе анализа трёх кейсов из практики общеобразовательных школ выявлены и типологизированы основные формы имитации достижения показателей цифровой трансформации: коммуникационная имитация (на примере использования VK-мессенджера), ресурсная имитация (приобретение техники без её использования в образовательном процессе) и информационная имитация (накрутка количественных показателей в государственных пабликах). Предложена авторская типология имитационных практик и обоснованы управленческие механизмы их преодоления, включая переориентацию системы оценки с количественных индикаторов на качественные показатели развития.

Ключевые слова: цифровой профиль школы, имитационные практики, цифровая трансформация образования, управление развитием школы, формальные показатели, бюрократизация, VK-мессенджер, государственные паблики.

THE SCHOOL'S DIGITAL PROFILE AS A MANAGEMENT SIMULATION TOOL: CHALLENGES AND SOLUTIONS

Research article

Serzhenko N.M.^{1,*}¹ Saint Petersburg Center for Education Quality Assessment and Information Technologies, Saint-Petersburg, Russian Federation

* Corresponding author (shigorina[at]ya.ru)

Suggested: 23.06.2026; Accepted: 03.09.2026; Published: 04.09.2026

Abstract

In the context of the digital transformation of Russian education, the digital profile of an educational organisation is becoming one of the key tools for managing a school's development. However, the existing system of formal indicators, which are set out in ministerial digital transformation programmes, creates conditions for genuine changes to be replaced by practices that merely mimic them. Based on an analysis of three case studies from general education schools, the article identifies and classifies the main forms of simulation in the achievement of digital transformation indicators: communication simulation (illustrated by the VK messenger), resource simulation (the purchase of equipment without its use in the educational process) and information simulation (inflating quantitative indicators in official public accounts). The author's typology of such imitative practices is suggested, and management mechanisms for overcoming them are justified, including a reorientation of the assessment system from quantitative indicators to qualitative measures of development.

Keywords: school's digital profile, simulation practices, digital transformation of education, school development management, formal indicators, bureaucratisation, VK Messenger, government public pages.

Введение

Цифровая трансформация образования является одним из приоритетных направлений государственной политики в Российской Федерации [1]. Ведомственная программа цифровой трансформации Министерства просвещения на 2025 год и плановый период 2026–2027 годов закрепляет систему показателей, направленных на внедрение цифровых технологий в административно-управленческую и образовательную деятельность школ [2], [3]. Одним из центральных инструментов мониторинга и управления развитием школы в этом контексте выступает цифровой профиль образовательной организации.

Однако, как справедливо отмечают исследователи, в стратегических документах и программах развития образования преобладают количественные показатели, характеризующие уровень цифровизации, которые не позволяют в полной мере отразить реальное качество трансформационных процессов, происходящих в образовательной среде. Это противоречие порождает феномен, который П.Д. Рабинович характеризует как «имитацию или формальную реализацию перспективных проектов» [4]. Непроработанность сущности цифровой трансформации,

по его мнению, ведёт к низкой эффективности предпринимаемых действий по реализации соответствующих проектов и программ.

Цель настоящего исследования — выявить, классифицировать и проанализировать имитационные практики в контексте внедрения цифрового профиля школы как инструмента управления, а также предложить пути преодоления формального подхода к цифровой трансформации.

Методы и принципы исследования

В основу методологии исследования положен метод кейс-стади, позволяющий на основе анализа конкретных ситуаций из практики общеобразовательных школ выявить типичные формы имитации достижения показателей цифровой трансформации. Выбор кейсов осуществлён по критерию репрезентативности: каждый из них иллюстрирует одну из ключевых сфер, охватываемых системой показателей цифрового профиля школы (коммуникационная активность, материально-техническое оснащение, информационная открытость).

Дополнительно применён контент-анализ нормативно-правовых документов, регламентирующих систему показателей цифровой трансформации образования, а также теоретический анализ научной литературы по проблемам формализации и имитации в управлении образовательными системами.

Теоретическую базу исследования составили работы П.Д. Рабиновича о природе имитации в цифровой трансформации образования [4], исследования И.Н. Емельяновой, О.А. Тепляковой и Д.О. Теплякова [5] о формах и причинах имитационных практик в образовании, а также работы А.Д. Шматко и А.А. Волковой о дефиците качественных индикаторов оценки цифровой трансформации [6]. Эмпирическую основу составили три кейса, описанные ниже.

Основные результаты

3.1. Кейс 1. Коммуникационная имитация (VK-мессенджер «Сферум»)

В одной из школ для выполнения показателя по количеству сообщений в VK-мессенджере «Сферум» администрация обязала всех сотрудников отправлять не менее 10 сообщений в неделю в общий чат. При этом для реальной педагогической и управленческой коммуникации инструмент не использовался — сообщения носили формальный характер и не имели содержательной ценности.

Данный кейс иллюстрирует то, что Н.М. Серженко в исследовании механизмов внедрения VK-мессенджера в районную систему образования характеризует как риск подмены реальной цифровой коммуникации формальной активностью [8]. Внедрение цифрового инструмента, призванного повысить эффективность взаимодействия участников образовательных отношений, в данном случае обернулось дополнительной бюрократической нагрузкой на педагогов.

Формальный показатель был достигнут, однако управленческая и педагогическая ценность такого «достижения» равна нулю. Более того, подобная практика дискредитирует сам инструмент в глазах педагогов, формируя устойчивое негативное отношение к цифровизации как к «очередной отписке».

3.2. Кейс 2. Ресурсная имитация (закупка техники без использования)

В другой школе была закуплена современная техника (интерактивные панели, ноутбуки, мультимедийное оборудование), однако она не используется в образовательном процессе. Причинами, по данным администрации, стали: отсутствие кадров для настройки и методического сопровождения, недостаточная квалификация педагогов для грамотной работы с оборудованием, а также опасение за дорогостоящий ремонт в случае поломки.

Этот случай демонстрирует, как показатель «доля школ, оснащённых современным оборудованием» может быть выполнен формально, без какого-либо реального влияния на качество образования. Как отмечает Н.М. Булочникова в исследовании цифрового управления ресурсами образовательных организаций, внедрение цифровых технологий требует не только приобретения техники, но и формирования организационной культуры, готовности кадров к её использованию [11]. Без этого ресурсы остаются мёртвым капиталом, а их приобретение превращается в имитацию развития.

Важно подчеркнуть, что данный кейс отражает системную проблему: количественный показатель оснащённости не сопровождается качественными индикаторами готовности педагогического коллектива и управленческой команды к эффективному использованию приобретённых ресурсов.

3.3. Кейс 3. Информационная имитация (государственные паблики)

Третий кейс связан с ведением государственных пабликов школы. Один из ключевых показателей эффективности — количество просмотров публикаций. Для его достижения школа публикует более 400 постов в неделю, большинство из которых не имеют информационной ценности. За счёт большого количества постов даже при невысоком числе просмотров на каждый отдельный пост суммарное значение показателя оказывается высоким.

Этот пример наглядно показывает, как количественные индикаторы могут стимулировать не качественное развитие, а поиск путей их формального выполнения. Как справедливо отмечают исследователи [9], в настоящее время наблюдается дефицит комплексного инструментария для оценки процессов цифровой трансформации образовательных организаций. Система, ориентированная исключительно на «цифры», неизбежно порождает практики их накрутки.

А.Н. Кисляков и А.Н. Голубева в своей модели цифрового профиля системы образования региона подчёркивают необходимость управления образовательными организациями на основе анализа данных в информационных системах [10]. Однако анализ данных теряет смысл, если сами данные не отражают реального положения дел.

Представленные кейсы, несмотря на различия в предметной области (цифровые коммуникации, материально-техническое оснащение, информационная открытость), демонстрируют общую структурную закономерность: формальный показатель, закреплённый в системе отчётности, провоцирует школу на поиск пути его наименьшего стоимостного и организационного выполнения, при котором реальное содержание деятельности подменяется её

внешним признаком. При этом во всех трёх случаях итоговые данные, попадающие в цифровой профиль школы, фиксируют успешное достижение показателя, однако не отражают ни реальных изменений в образовательном процессе, ни эффективности использования ресурсов. Сравнительный анализ ключевых характеристик каждого кейса обобщён в Таблице 1.

Таблица 1 - Сравнительный анализ имитационных практик в школах

DOI: <https://doi.org/10.60797/PED.2026.13.2.1>

Критерий	Кейс 1 (VK-мессенджер)	Кейс 2 (Техника)	Кейс 3 (Госпаблики)
Формальный показатель	Количество сообщений в Сферуме	Доля школ, оснащённых оборудованием	Количество просмотров паблика
Действие для имитации	Массовая рассылка формальных сообщений	Закупка без использования	Публикация сотен бессодержательных постов
Реальный результат	Инструмент не используется для педагогических задач	Оборудование простаивает	Просмотры есть, но информация неценна
Основная причина	Бюрократическое требование	Кадровый дефицит, страх поломок	Погоня за количеством, отсутствие критериев качества
Управленческий риск	Дискредитация инструмента, потеря времени педагогов	Неэффективное использование бюджета	Искажение реальной картины работы школы

Обсуждение

Представленные кейсы позволяют предложить типологию имитационных практик в контексте цифрового профиля школы.

1. Коммуникационная имитация — формальное использование цифровых коммуникационных инструментов без реального содержательного наполнения. Характеризуется созданием видимости активности при отсутствии реального взаимодействия. В основе лежит требование отчитываться о количестве совершённых действий (сообщений, публикаций, обращений) без учёта их качества и полезности.

2. Ресурсная имитация — приобретение цифровых ресурсов (оборудования, программного обеспечения) без их последующего использования в образовательной или управленческой деятельности. Возникает, когда показатели оснащённости не сопровождаются индикаторами фактического использования и эффективности.

3. Информационная имитация — создание количественных показателей (просмотров, лайков, подписчиков) за счёт наращивания объёма публикуемого контента без учёта его качества и информационной ценности.

Как показывает исследование Емельяновой и соавторов, причины, побуждающие субъектов образования прибегать к имитации, включают стремление избежать перегрузок и уклонение от форм работы, которые представляются надуманными. В случае с цифровым профилем школы имитация становится следствием нескольких факторов:

- бюрократическое давление. Система отчётности требует выполнения большого числа показателей, многие из которых слабо коррелируют с реальными изменениями в образовательном процессе;
- несовершенство самих показателей. Количественные индикаторы, как отмечает Шматко, не позволяют отразить реальное качество трансформационных процессов;
- недостаток управленческих компетенций. Руководители школ не всегда обладают пониманием того, как именно цифровой профиль должен использоваться для управления развитием, а не для отчётности;
- отсутствие обратной связи. Система мониторинга не всегда дифференцирует формальное выполнение показателей и реальные изменения.

Рабинович связывает возникновение имитации с непроработанностью самой сущности цифровой трансформации: «Нехватка строгих полаганий приводит к дефициту смыслов, кратному возрастанию управленческой и организационной сложности осуществления реальной практики цифровой трансформации в образовании». Действительно, когда цели трансформации не конкретизированы на уровне школы, а показатели остаются абстрактными, администрация выбирает путь наименьшего сопротивления — демонстрацию формального выполнения требований.

Особую значимость в этом контексте приобретает цифровой профиль школы. По определению Н.М. Серженко, цифровой профиль школы представляет собой интегративную систему показателей, отражающих различные аспекты деятельности образовательной организации [7]. Однако, как показывают представленные кейсы, сам по себе профиль не гарантирует улучшения управления — он может стать инструментом не развития, а симуляции управления, если система показателей остаётся сугубо формальной.

Заключение

Проведённое исследование позволяет сделать следующие выводы.

1. Существующая система количественных показателей цифровой трансформации образования, закреплённая в ведомственных программах, создаёт условия для возникновения имитационных практик на уровне школ. Коммуникационная, ресурсная и информационная имитация — не единичные случаи, а системные феномены, порождаемые дисбалансом между формальными требованиями и реальными возможностями и смыслами цифровой трансформации.

2. Цифровой профиль школы, будучи инструментом сбора и агрегации данных о деятельности образовательной организации, в текущей конфигурации рискует стать не средством управления развитием, а средством симуляции управления. Вместо того чтобы отражать реальные изменения, он фиксирует формальное выполнение показателей, зачастую не имеющих отношения к качеству образования.

3. Для преодоления имитационных практик необходима переориентация системы оценки с количественных индикаторов на качественные показатели, отражающие реальные изменения в образовательном процессе и управленческих практиках. Как справедливо отмечают исследователи, «все элементы системы управления образованием необходимо настроить на качество и высокие смыслы образования, а не формальные показатели эффективности».

4. Необходимо развитие управленческих компетенций руководителей школ в области цифровой трансформации. Понимание того, что цифровой профиль — это не отчётный документ, а инструмент анализа и принятия решений, является ключевым условием его эффективного использования.

5. Требуется совершенствование самой системы показателей цифрового профиля школы. Наряду с количественными индикаторами должны быть разработаны качественные критерии, позволяющие оценивать не только факт наличия тех или иных цифровых решений, но и их реальное влияние на образовательные результаты и управленческую эффективность.

Дальнейшие исследования могут быть направлены на разработку методики оценки качества цифровой трансформации школы, учитывающей не только формальные показатели, но и реальные изменения в образовательной деятельности, а также на анализ региональных практик внедрения цифровых профилей с точки зрения их управленческой эффективности.

Конфликт интересов

Не указан.

Рецензия

Все статьи проходят рецензирование. Но рецензент или автор статьи предпочли не публиковать рецензию к этой статье в открытом доступе. Рецензия может быть предоставлена компетентным органам по запросу.

Conflict of Interest

None declared.

Review

All articles are peer-reviewed. But the reviewer or the author of the article chose not to publish a review of this article in the public domain. The review can be provided to the competent authorities upon request.

Список литературы / References

1. Российская Федерация. Постановление Правительства РФ от 17.12.2025 № 2056 «О внесении изменений в государственную программу Российской Федерации «Развитие образования» : [принят Правительством РФ 2025-12-17] // Собрание законодательства Российской Федерации. — 2025.
2. Российская Федерация. Ведомственная программа цифровой трансформации Министерства просвещения РФ на 2025 год и плановый период 2026–2027 годов (Паспорт ВПЦТ Минпросвещения). — 2025.
3. Российская Федерация. Приказ Министерства просвещения РФ от 29 января 2025 года № 52 «Об утверждении методик расчёта показателей для оценки реализации стратегического направления в области цифровой трансформации образования» : [принят Министерство просвещения РФ 2026-06-23]. — 2025.
4. Рабинович П.Д. Цифровая трансформация образования: от изменения средств к развитию деятельности / П.Д. Рабинович, К.Е. Заведенский, М.Э. Кушнир [и др.] // Информатика и образование. — Москва: Образование и Информатика, 2020. — Вып. 5. — С. 4–14.
5. Емельянова И.Н. Имитационные практики в российском университете: формы, причины и последствия / И.Н. Емельянова, О.А. Теплякова, Д.О. Тепляков // Университетское управление: практика и анализ. — Москва, 2024.
6. Шматко А.Д. Цифровая трансформация образования: тренды и перспективы развития / А.Д. Шматко, А.А. Волкова // Общество: социология, психология, педагогика. — 2025. — № 6 (134). — С. 139–147. — DOI: 10.24158/spp.2025.6.16
7. Серженко Н.М. Цифровой профиль школы (на примере Санкт-Петербурга) / Н.М. Серженко // Человек и образование. — 2024. — № 4 (81). — С. 167–177. — DOI: 10.54884/1815-7041-2024-81-4-167-177
8. Серженко Н.М. Механизмы внедрения VK-мессенджера в районную систему образования / Н.М. Серженко // Информационные технологии для Новой школы : материалы XIV Всероссийской конференции с международным участием. — Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский центр оценки качества образования и информационных технологий, 2023. — С. 27–35. — URL: <https://www.spbcokoit.ru/lib/download/1368> (дата обращения: 23.06.26).
9. Серженко Н.М. Некоторые вопросы управления образовательной организацией на основе данных / Н.М. Серженко // Информационные технологии для Новой школы : материалы XIV Всероссийской конференции с международным участием. — Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский центр оценки качества образования и информационных технологий, 2023. — С. 60–67. — URL: <https://www.spbcokoit.ru/lib/download/1368> (дата обращения: 23.06.26).



10. Кисляков А.Н. Цифровой профиль системы образования региона / А.Н. Кисляков, А.Н. Голубева // Мир экономики и управления. — 2025. — № 1. — С. 102–112. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovoy-profil-sistemy-obrazovaniya-regiona> (дата обращения: 23.06.26).

11. Булочникова Н.М. Цифровое управление ресурсами российских образовательных организаций среднего образования dis... Candidate of Economic Sciences: 5.2.6 : защищена 2026-09-04 : утв. 2026-09-04 / Н.М. Булочникова. — Москва: 2026. — 192 с.

Список литературы на английском языке / References in English

1. Russian Federation. Postanovlenie Pravitelstva RF ot 17.12.2025 № 2056 "O vnesenii izmenenii v gosudarstvennuyu programmu Rossiiskoi Federatsii "Razvitie obrazovaniya" [Resolution of the Government of the Russian Federation No. 2056 of 17 December 2025 'On Amendments to the State Programme of the Russian Federation "Development of Education"'] : [accepted by Government of the Russian Federation 2025-12-17] // Sobranie zakonodatelstva Rossiiskoi Federatsii [Collection of Legislation of the Russian Federation]. — 2025. [in Russian]

2. Russian Federation. Vedomstvennaya programma tsifrovoy transformatsii Ministerstva prosveshcheniya RF na 2025 god i planovii period 2026–2027 godov (Pasport VPTsT Minprosveshcheniya) [The Ministry of Education of the Russian Federation's Departmental Digital Transformation Programme for 2025 and the planning period 2026–2027 (Ministry of Education's Departmental Digital Transformation Programme Passport)]. — 2025. [in Russian]

3. Russian Federation. Prikaz Ministerstva prosveshcheniya RF ot 29 yanvarya 2025 goda № 52 «Ob utverzhdenii metodik raschyota pokazatelei dlya otsenki realizatsii strategicheskogo napravleniya v oblasti tsifrovoy transformatsii obrazovaniya» [Order of the Ministry of Education of the Russian Federation No. 52 of 29 January 2025 'On the Approval of Methods for Calculating Indicators to Assess the Implementation of the Strategic Priority in the Field of Digital Transformation in Education'] : [accepted by Ministry of Education of the Russian Federation 2026-06-23]. — 2025. [in Russian]

4. Rabinovich P.D. Tsifrovaya transformatsiya obrazovaniya: ot izmeneniya sredstv k razvitiyu deyatel'nosti [Digital transformation of education: from changing tools to developing activities] / P.D. Rabinovich, K.E. Zavedenskii, M.E. Kushnir [et al.] // Informatika i obrazovanie [Informatics and Education]. — Moscow: Obrazovanie i Informatika, 2020. — Iss. 5. — P. 4–14. [in Russian]

5. Yemelyanova I.N. Imitatsionnye praktiki v rossiiskom universitete: formi, prichini i posledstviya [Imitation practices in Russian university: forms, causes and consequences] / I.N. Yemelyanova, O.A. Teplyakova, D.O. Teplyakov // Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz [University Management: Practice and Analysis]. — Moscow, 2024. [in Russian]

6. Shmatko A.D. Cifrovaya transformatsiya obrazovaniya: trendy' i perspektivy' razvitiya [Digital transformation of education: trends and prospects] / A.D. Shmatko, A.A. Volkova // Society: Sociology, Psychology, Pedagogy. — 2025. — № 6 (134). — P. 139–147. — DOI: 10.24158/spp.2025.6.16 [in Russian]

7. Serzhenko N.M. Cifrovoy profil' shkoly' (na primere Sankt-Peterburga) [Digital profile of a school (on the example of St. Petersburg)] / N.M. Serzhenko // Man and Education. — 2024. — № 4 (81). — P. 167–177. — DOI: 10.54884/1815-7041-2024-81-4-167-177 [in Russian]

8. Serzhenko N.M. Mekhanizmi vnedreniya VK-messendzhera v raionnuyu sistemu obrazovaniya [Mechanisms for implementing VK messenger into the district education system] / N.M. Serzhenko // Informatsionnye tekhnologii dlya Novoi shkoli : materialy XIV Vserossiiskoi konferentsii s mezhdunarodnim uchastiem [Information Technologies for the New School: Proceedings of the XIV All-Russian Conference with International Participation]. — Saint Petersburg: Saint Petersburg Center for the Assessment of the Quality of Education and Information Technologies, 2023. — P. 27–35. — URL: <https://www.spbcokoit.ru/lib/download/1368> (accessed: 23.06.26). [in Russian]

9. Serzhenko N.M. Nekotorye voprosy upravleniya obrazovatel'noi organizatsiei na osnove dannikh [Some issues of managing an educational organization based on data] / N.M. Serzhenko // Informatsionnye tekhnologii dlya Novoi shkoli : materialy XIV Vserossiiskoi konferentsii s mezhdunarodnim uchastiem [Information Technologies for the New School: Proceedings of the XIV All-Russian Conference with International Participation]. — Saint Petersburg: Saint Petersburg Center for the Assessment of the Quality of Education and Information Technologies, 2023. — P. 60–67. — URL: <https://www.spbcokoit.ru/lib/download/1368> (accessed: 23.06.26). [in Russian]

10. Kislyakov A.N. Tsifrovoy profil' sistemi obrazovaniya regiona [Digital profile of the regional education system] / A.N. Kislyakov, A.N. Golubeva // Mir ekonomiki i upravleniya [World of Economics and Management]. — 2025. — № 1. — P. 102–112. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovoy-profil-sistemy-obrazovaniya-regiona> (accessed: 23.06.26). [in Russian]

11. Bulochnikova N.M. Cifrovoe upravlenie resursami rossiiskix obrazovatel'nykh organizatsiy srednego obrazovaniya [Digital management of resources of Russian secondary educational organizations] dis.... of PhD in : 5.2.6 : defense of the thesis 2026-09-04 : approved 2026-09-04 / Н.М. Булочникова. — Moscow: 2026. — 192 p. [in Russian]