



SCHOOLS`N`SKILLS



РАЗВИТИЕ И ДИАГНОСТИКА мягких навыков на платформе СберКласс

Дмитрий Ермаков, Жулдыз Амантай

АННОТАЦИЯ В настоящее время единой методики развития мягких навыков (как в средней школе, так и в целом), по-видимому, не существует. Имеет место ряд разнообразных подходов, применяемых в учебной и внеклассной работе, дополнительном образовании, системах корпоративного обучения, в бизнесе, психологических тренингах и т. п. Известны платформенные решения («цифровые университеты») для различных целевых групп, реализуемые в формате мобильных приложений либо онлайн. В статье на конкретных примерах рассмотрены основные методические подходы к развитию мягких навыков, реализуемые на школьной цифровой платформе СберКласс: 1) «мягкий навык через предмет» («soft через hard»); 2) «предмет через мягкий навык» («hard через soft»); 3) «мягкий навык через мягкий навык» («soft через soft»). Охарактеризовано тегирование (проставка меток) предметных задач мягкими навыками. Представлена программа развития мягких навыков обучающихся по годам обучения (от начальной школы до 11 класса). Показана сложность проблемы диагностики и оценивания мягких навыков, поскольку известные способы (наблюдение, интервью, решение кейсов, игровая имитация, самооценка, «оценка 360», оценочные/чек-листы, экспертный анализ продуктов учебной деятельности, симуляции и пр.) имеют как свои и преимущества, так и недостатки. На платформе СберКласс применяются/разрабатываются следующие диагностические инструменты: счетчик заданий, критериальное оценивание, контрольные диагностические задания. Для осмысления индивидуального и группового прогресса (в том числе в направлении развития мягких навыков) предусмотрен также курс «СберКлассный час», занятия которого помогают каждому обучающемуся определить свои достижения и дефициты, составить план дальнейших действий.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА Образование, школьная цифровая платформа, «СберКласс», мягкие навыки, развитие, программа, диагностика.

DOI 10.22394/2078-838X-2022-2-106-114



Дмитрий Сергеевич ЕРМАКОВ

д. пед. н., профессор кафедры психологии и педагогики ФГАОУ ВО «Российский университет дружбы народов», главный эксперт дирекции методологии ООО «СберОбразование». 123242, РФ, Москва, Зоологическая ул., 1, стр. 1.
E-mail: d.ermakov@sbereducation.ru



Жулдыз Абайкызы АМАНТАЙ

аспирант кафедры психологии и педагогики ФГАОУ ВО «Российский университет дружбы народов». 117198, РФ, Москва, Миклухо-Маклая ул., 6.
E-mail: amantay-zh@rudn.ru

Представляя модель мягких навыков на школьной цифровой платформе СберКласс [Ермаков & Амантай, 2021], мы отметили важность методики их формирования и диагностики, которые рассмотрены ниже.

Методические подходы к развитию мягких навыков

В настоящее время единой методики развития мягких навыков (как в средней школе, так и в целом), по-видимому, не существует [Ермаков,

2020]. Имеет место ряд разнообразных подходов, применяемых в учебной и внеклассной работе, дополнительном образовании, системах корпоративного обучения, в бизнесе, психологических тренингах и т. п.

Так, например, для дошкольников и младших школьников предлагаются общеизвестные способы – игры на развитие общения, речи, памяти, лепка, рисование, конструирование, чтение книг, посещение выставок, музеев, путешествия и т. п. Учащимся более старшего возраста рекомендуются квесты, спортивные, настольные, интеллектуальные игры, проектная работа, внеурочная деятельность (подготовка праздников, участие в конкурсах, олимпиадах, викторинах, КВН), летние образовательные лагеря, курсы и тренинги [Пенкина, 2022; Серикова, 2021; Foxford.ru, 2019].

В рамках Программы по развитию личностного потенциала Благотворительного фонда Сбербанка «Вклад в будущее» разработаны методические рекомендации по формированию и оценке отдельных мягких навыков (так называемые ключевые компетенции «4 К»: критическое и креативное мышление, коммуникация и кооперация) [Пинская & Михайлова, 2019], а также дополнительные материалы, которые могут быть использованы на уроках по различным предметам как в начальной («Литературное чтение», «Математика», «Окружающий мир», «Русский язык»), так и в основной школе («Алгебра», «Биология», «География», «Геометрия», «История», «Литература», «Обществознание», «Физика» и др.) [Vbudushee.ru, 2019]. В их основу положено решение учебных задач (преимущественно ситуативного характера), которые предполагают больше одного или множество возможных решений, включают в себя создание конкретного продукта (мини-проект), для чего необходимы работа в паре/группе, самостоятельный поиск необходимой информации (зачастую межпредметного содержания).

Дополнительно предлагается набор педагогических техник, используемых для развития ключевых компетенций в рамках различных методических подходов и технологий. Например: «Кластер», «Фишбоун», ИНСЕРТ (технология «Развитие критического мышления через чтение и письмо»), «Отсроченная отгадка», «Игра в случайность» (ТРИЗ-педагогика), «SWOT-анализ», «Кейс-метод» (менеджмент), «Шесть шляп

мышления», «Плюс – минус – интересно» (концепция латерального мышления Э. де Боно), авторские приемы «Кубик Блума», «Круги Эйлера», «Диаграмма Венна», «Метод Уолта Диснея» и пр. [Vbudushee.ru, 2021].

В процессе подготовки специалистов для развития soft skills проводятся тематические курсы («Деловые коммуникации», «Системное и критическое мышление в бизнесе», «Управление проекта-

ми», «Эмоциональный интеллект», «Стресс-менеджмент» и пр.) [Рассади́на, 2022]. Рекомендуются дебаты, кейсы [Игошина, 2020], вебинары, онлайн-симуляторы, в том числе искусственный интеллект (например, голосовые чат-боты помогают оттачивать коммуникацию, командное взаимодействие, эмпатию), виртуальная реальность (позволяет моделировать реальные ситуации и отрабатывать навык нужное число раз) [Масленко, 2022]. При этом зачастую в профессиональном образовании востребованы конкретные практические рекомендации, советы, например: «Всегда улыбайтесь», «Разговаривайте вежливо», «Контролируйте свой внешний вид», «Разъясняйте детали», «Не опаздывайте», «Берегите рабочее время» и т. п. [Комаров, 2020]. Полезно также наставничество – в качестве как подопечного, так и ментора [Большаков, 2021].

Известны платформенные решения, реализуемые в формате мобильных приложений либо онлайн. «Цифровые университеты» предназначены для различных целевых

В РАМКАХ ПРОГРАММ «ВКЛАД В БУДУЩЕЕ» РАЗРАБОТАНЫ МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ФОРМИРОВАНИЮ И ОЦЕНКЕ ОТДЕЛЬНЫХ МЯГКИХ НАВЫКОВ – ТАК НАЗЫВАЕМЫЕ КЛЮЧЕВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ «4 К»: КРИТИЧЕСКОЕ И КРЕАТИВНОЕ МЫШЛЕНИЕ, КОММУНИКАЦИЯ И КООПЕРАЦИЯ

групп: бизнес (подбор, оценка, обучение персонала), система образования (детские центры, школы, колледжи, вузы), эксперты (психологи, тренеры, коучи, HR-специалисты), саморазвитие (профориентация, карьерный рост и т. п.) [Skillfolio.ru, 2022]. Для каждого из представленных навыков (например, «Анализ проблем», «Общительность», «Планирование и организация», «Сотрудничество», «Творческий подход», «Управление стрессом» и т. д.) рассматриваются примеры поведения, потенциал развития, вопросы для собеседования, действия по развитию, рекомендации по коучингу [Tmamethod.com, 2022].

В целом в высшей школе выделяют два основных подхода к формированию soft skills. Первый – непосредственное обучение, введение отдельных специальных учебных курсов (например, «Тимбилдинг / Командообразование», «Управление временем», «Эмоциональный интеллект» и т. п.). Второй подход основан на использовании потенциала изучаемых дисциплин (в сочетании с дополнительным образованием, внеучебной, воспитательной работой и т. п.) [Яркова & Черкасова, 2016].

Очевидно, что оба подхода могут быть реализованы на практике с той или иной степенью эффективности. Однако существенное их отличие связано с затратами учебного времени, поскольку развитие мягких навыков отдельно от предметных результатов требует проведения дополнительных занятий. Поскольку учебный план, расписание имеют в основном предметную структуру, представляется целесообразным по возможности совместить формирование метапредметных результатов, к которым

относятся soft skills, с выполнением традиционных заданий и упражнений.

Стратегии развития мягких навыков на платформе СберКласс

На платформе СберКласс реализуются три основных стратегии.

- 1) Мягкий навык через предмет («soft через hard»). В персонализированной модели образования мягкие навыки формируются в основном не отдельно, требуя затрат дополнительного учебного времени, а в процессе освоения «жестких» (hard) учебных модулей. Основной методический инструмент данной стратегии – «обогащенные» задания, текст которых, помимо предметного содержания, включает дополнения (указания, рекомендации), направленные на развитие того или иного мягкого навыка. В таблице 1 приведены примеры таких задач (развиваемые мягкие навыки выделены).
- 2) Предмет через мягкий навык («hard через soft»). В этом случае освоение предметного содержания опирается на тот или иной мягкий навык, также способствуя его развитию. Например (История России, 8 кл.), мягкий навык «Критическое мышление»:

«Изучите историческую справку о деятельности графа М.М. Сперанского.
Граф Михаил Михайлович Сперанский (1 (12) января 1772 г. – 11 (23) февраля 1839 г.) – российский общественный и государственный деятель, реформатор,

Таблица 1. Примеры «обогащенных» задач

Предмет, класс	Основной текст	Дополнительный текст («обогащение»)
География, 5 кл.	Если бы ты участвовал в Чукотской экспедиции русского путешественника С. Дежнева, то какое предложил бы время года для начала похода? Почему?	Поделитесь в парах своими версиями, отметьте плюсы и минусы каждой из них («Критическое мышление», «Работа в команде»). Если старт вашей экспедиции назначен через три месяца, что ты будешь делать для подготовки к ней? («Управляю собой»)
Химия, 9 кл.	Известный ученый-естествоиспытатель К. А. Тимирязев писал о том, что в ходе фотосинтеза зеленые растения выполняют «космическую» функцию. Какое вещество, помимо глюкозы, образуется в данном процессе? Напишите уравнение реакции. Укажите окислитель и восстановитель. Расставьте коэффициенты методом электронного баланса	Согласны ли вы с мнением ученого? В чем, по-вашему, заключается космическая роль зеленых растений? Аргументируйте свой ответ («Критическое мышление»)

законодворец. Выходец из низов благодаря своим способностям и трудолюбию привлек внимание императора Александра I и, заслужив его доверие, возглавил его реформаторскую деятельность. 1791–1806 гг. – пензенский губернатор. В 1819–1821 гг. – сибирский генерал-губернатор. При Николае I руководил работой по кодификации законодательства, заложив основы теоретического правоведения (юридической науки) в России. Участвовал в воспитании цесаревича Александра Николаевича, который через полвека возобновил либеральные реформы. Образование получил в Александровской семинарии, где главный упор (помимо собственно богословских дисциплин) был сделан на высшую математику, опытную физику, медицину, «новую» философию (включая творчество «богоборцев» Вольтера и Дидро) и французский язык (международное средство общения интеллектуалов того времени). Во всех этих дисциплинах Сперанский быстро сделал блестящие успехи. Свободно овладев французским, он увлекся просветительской философией, что наложило несмываемый отпечаток на него в будущем.

В 1802 г. Сперанский подготовил несколько политических записок: «О коренных законах государства», «Размышления о государственном устройстве империи», «О постепенности усовершенствования общественного», «О силе общественного мнения», «Еще нечто о свободе и рабстве». В этих документах он впервые изложил свои взгляды на состояние государственного аппарата России и обосновал необходимость реформ в стране.

Барон М. А. Корф пишет в своем дневнике 28 октября 1838 г.: «Отдавая полную высокую справедливость его уму, я никак не могу сказать того же об его сердце. Я разумею здесь не частную жизнь, в которой можно его назвать истинно добрым человеком, ни даже суждения по делам, в которых он тоже склонен был всегда к добру и человеколюбию, но то, что называю сердцем в государственном или политическом отношении – характер, прямоту, непоколебимость в избранных однажды правилах. Сперанский не имел... ни характера, ни политической, ни даже частной правоты».

Многим своим современникам Сперанский казался именно таким, каким обрисован он главным своим биографом в только что приведенных словах.

19 ноября 1825 года скончался Александр I. 13 декабря 1825 года Сперанский составляет проект манифеста о вступлении на престол Николая I. Позже он был введен в состав Верховного уголовного суда по делу декабристов и завоевал доверие Николая I, но говорят, что, когда выносили приговор декабристам, Сперанский плакал.

Составь таблицу с двумя столбцами: «Достоверные факты, события» и «Сомнительные

факты, события и их толкования». Заполни таблицу сведениями о жизни М.М. Сперанского (в правом столбце должны оказаться пять наблюдений – три сомнительных факта и не менее двух толкований событий, которые не являются фактами). Попробуй провести собственное исследование сведений в правом столбце. Если оно помогло найти и исправить ошибки, скорректированные факты перенеси в левый столбец. Не забудь указать источник, в котором тебе удалось найти достоверные сведения».

3) Мягкий навык через мягкий навык («soft через soft»). В отдельных случаях для развития и коррекции того или иного мягкого навыка применяются специальные упражнения (техники). При этом учебные задания фокусируются именно на развитии навыков, без привлечения содержания школьных предметов. В частности, на платформе СберКласс данная стратегия реализована в курсе «Учусь учиться». Например («Принятие решений», «Эмоциональный интеллект»):

«В этом задании попробуй поработать со своими эмоциями. Анализировать их непросто, но без выявления причин плохого настроения мы можем случайно обидеть близкого человека, а позитивные эмоции периодически обесценивать. Познакомься со статьей С. Скарлош «От трагедии до фарса» из журнала «Кот Шредингера». Построй дерево решений, ориентируясь на себя: что приносит тебе радость и почему, что доставляет удовольствие и мотивирует, а что может стать причиной недовольства, и как можно выйти из непростой для себя эмоциональной ситуации?»

Педагогические техники, направленные на развитие мягких навыков безотносительно предметного содержания («Графические органайзеры», «Мозговой штурм», «Колесо решения проблем», «Эффективная презентация», «Квадрат Декарта», «Дизайн-мышление», «Метод шаблона», «Обратная связь», «Использование календарей и органайзеров», «Диаграмма Ганта», «Цикл Деминга» и пр.), доступны для учащихся в медиатеке платформы СберКласс. «Обогащенные» задания содержат ссылки на них. При необходимости учащийся может углубленно освоить ту или иную технику, изучив дополнительный учебный модуль (2 ч.)

со специальными заданиями.

Тегирование предметных задач мягкими навыками

Учебные задания, предусматривающие формирование, наряду с жесткими, также мягких навыков, на платформе СберКласс обозначаются соответствующими метками – тегами. Система тегирования позволяет, с одной стороны, находить задачи на развитие интересующего навыка как учителю, так и ученику, с другой, обеспечивает учет выполненных заданий, выступая инструментом диагностики (см. ниже).

Тегирование «обогащенных» заданий мягкими навыками (не менее одного и не более трех тегов – «Системное мышление», «Критическое мышление», «Креативное мышление», «Принятие решений», «Работа в команде», «Эмоциональный интеллект», «Управление собой») осуществляется авторами учебных модулей. Мотивирующие задания, контрольные тесты тегированию в отношении мягких навыков не подлежат.

Программа развития мягких навыков

Основная идея формирования мягких навыков заключается в психолого-педагогическом обеспечении развития личностного потенциала – при этом создаются условия для постепенного перехода количественных изменений (многократная отработка в процессе обучения) к качественным (в познавательной, коммуникативной, эмоционально-волевой и других сферах личности). От класса к классу, по ступеням и годам обучения развитие мягких навыков выражается не только в выполнении возрастающего числа упражнений, но также в постепенном изменении их содержания и сложности.

В связи с этим нами разработана программа развития мягких навыков [Prezi.com, 2022], которая конкретизирует требования

ОТ КЛАССА К КЛАССУ, ПО СТУПЕНЯМ И ГОДАМ ОБУЧЕНИЯ РАЗВИТИЕ МЯГКИХ НАВЫКОВ ВЫРАЖАЕТСЯ НЕ ТОЛЬКО В ВЫПОЛНЕНИИ ВОЗРАСТАЮЩЕГО ЧИСЛА УПРАЖНЕНИЙ, НО ТАКЖЕ В ПОСТЕПЕННОМ ИЗМЕНЕНИИ ИХ СОДЕРЖАНИЯ И СЛОЖНОСТИ

федеральных государственных образовательных стандартов начального общего, основного общего, среднего общего образования к метапредметным результатам освоения основных образовательных программ и служит основой разработки программ учебных предметов (курсов,

дисциплин) и внеурочной деятельности.

В качестве методических инструментов, обеспечивающих целостность ориентировочной основы учебной деятельности в различных предметных областях, а также при переходе от одной ступени образования к другой и по годам обучения, выступают:

- концепты – базовые понятия, смысловые акценты в отборе содержания учебной деятельности с учетом специфики компонентов развиваемого навыка;
- принципы – ориентиры, задающие логику развития компонентов мягких навыков.

Для каждого из семи мягких навыков ожидаемые образовательные результаты описаны по входящим в них компонентам для 5–11-го классов и отдельно для начальной школы (см. пример для компонента «Поиск решений» мягкого навыка «Принятие решений» в таблице 2).

Диагностика и оценивание мягких навыков на платформе СберКласс

Следует отметить, что разработка диагностических инструментов для оценки мягких навыков представляет собой сложную задачу. Известные психологические тесты предназначаются обычно для других целей и не могут охватить всего перечня soft skills, который к тому же не является неизменным.

Ряд методов известен из бизнеса – наблюдение, интервью, решение кейсов, игровая имитация, самооценка и «оценка 360» [Кулагина, 2021; Hr-tv.ru, 2022; Hrlider.ru, 2022]. Для школьного обучения наиболее простыми в данном отношении можно считать

Таблица 2. Ожидаемые образовательные результаты

НАВЫК «ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ» Компонент «Поиск решения». Концепты: «Решение», «Альтернатива», «Метод». Принципы развития: • от одной предметной области – к нескольким; • от учебной ситуации – к повседневной жизни; • от известных решений – к собственным вариантам и критериям их оценки	
Класс	Планируемый результат
Начальная школа	Решает задачи по заданному алгоритму
5 класс	Формулирует варианты решений учебных задач в одной предметной области
6 класс	Привлекает сведения из разных предметных областей для решения учебных задач
7 класс	Предлагает собственные варианты возможных решений учебных задач. Привлекает для решения сведения из внешних источников
8 класс	С использованием известных методов (дерево решений, синектика, морфологический анализ) предлагает в учебной ситуации собственные способы решения проблем на уровне класса, школы
9 класс	С использованием известных методов предлагает в учебной ситуации собственные способы решения проблем на местном и региональном уровнях
10 класс	Предлагает и обосновывает способы решения реальных социальных, экономических и экологических ситуационных задач (кейсов) на национальном и глобальном уровнях
11 класс	Предлагает способы решения реальных задач, имеющих личностную и социальную значимость

оценочные листы («чек-листы») [Пинская & Михайлова, 2019]. Однако, к сожалению, их применение на всех учебных занятиях, при выполнении любого учебного задания каждым учеником практически невозможно. Также затруднительным представляется экспертный анализ продуктов учебной деятельности [Пинская и др., 2019]. Самооценивание, а также «оценка 360» (например, с учетом мнения других учащихся и учителей) не всегда позволяют получить от детей, в отличие от взрослых работников, адекватные результаты. Таким образом, система диагностики и оценивания мягких навыков должна быть комплексной, т. е. включать несколько инструментов, не требующих, по возможности, значительных затрат времени, а также допускающих многократное применение и позволяющих автоматизировать обработку результатов.

Для диагностики и оценивания мягких навыков на платформе СберКласс применяются следующие инструменты.

1) Счетчик заданий

Число выполненных предметных учебных заданий уровней 2.0, 3.0 и 4.0, протегированных тем или иным мягким навыком, отражается на счетчике, доступном в личном кабинете ученика. При этом отражается также

максимально возможное число таких задач, которое могло быть выполнено. Визуализация позволяет учащемуся увидеть, какие навыки развивались в большей степени, а какие могут потребовать дополнительного внимания.

Очевидно, выполнение большего числа задач способствует лучшему развитию того или иного навыка. Вместе с тем данный инструмент предназначен в основном для количественной оценки и диагностики личностных качеств ученика (дисциплинированность, целеустремленность, настойчивость в развитии мягких навыков).

2) Критериальное оценивание

Результаты выполнения предметных учебных заданий уровней 3.0 и 4.0 проверяются учителем по критериям, в число которых наряду с предметными входят и показатели оценивания мягких навыков (в частности, того, что отмечен при тегировании первым).

Рубрикатор содержит до семи критериев, три из которых могут быть связаны с мягкими навыками. При определении критериев разработчик задания ориентируется на Программу развития мягких навыков, в которой представлены примерные дескрипторы (по годам обучения), конкретизируемые с учетом специфики

изучаемого предмета и содержания учебного модуля. Например:

- Программа развития мягких навыков: мягкий навык «Системное мышление», компонент «Целостное восприятие», дескриптор «Выделяет отдельные элементы в целостной структуре. Устанавливает причину и следствие для отдельного события в учебной ситуации»;
- критерий оценивания учебного задания («Куликовская битва», предмет «История России», 5 кл.): «Называет три причины Куликовской битвы и три ее следствия для становления Российской государственности».

Достижение критерия включает следующие уровни: «нет» (0 баллов), «скорее нет» (1 балл), «скорее да» (2 балла), «да» (3 балла). Результаты выполнения заданий также учитываются и отображаются в личном кабинете ученика. В этом случае обеспечивается как количественная, так и качественная оценка уровня развития мягких навыков с учетом мнения педагога.

3) Диагностические задания

В качестве «контрольного среза», независимой (от прилежания ученика, от повторного выполнения однотипных упражнений) оценки по стандартизированной методике к реализации на платформе СберКласс планируются также специальные задания с автоматической проверкой (см., например, [Uchi.ru, 2022]). Представляется целесообразным их использование не менее двух раз в год (например, в начале и по завершении). При этом ученик может решить сам, в какой момент он готов пройти проверку. Результаты оценивания также визуализируются.

Роль цифровой платформы СберКласс в развитии мягких навыков

Платформа СберКласс представляет собой технологическую основу персонализированной модели образования, одним из важных компонентов которой является развитие мягких навыков [Ермаков, 2020]. В связи с этим на платформе учащийся может:

- узнать о мягких навыках, ознакомиться с их описанием (на доступном языке, с примерами из повседневной жизни);

- развивать мягкие навыки через выполнение учебных заданий;
- использовать встроенные инструменты диагностики мягких навыков и оперативно получать обратную связь;
- отслеживать прогресс в развитии мягких навыков и при необходимости корректировать образовательную траекторию;
- получать рекомендации по развитию того или иного мягкого навыка;
- находить задачи на развитие того или иного мягкого навыка по тегу или в медиатеке.

Для осмысления индивидуального и группового прогресса, достижений и дефицитов (в том числе в направлении развития мягких навыков) предусмотрен курс «СберКлассный час», на занятиях которого саморефлексия, обсуждение с товарищами и учителем помогают каждому определить для себя дальнейшие направления работы и план действий.

Список источников | References

1. Большаков Н. (2021). *Soft skills: что это такое и как развитие мягких навыков влияет на карьеру*. <https://blog.calltouch.ru/soft-skills-cto-eto-takoe-i-kak-razvitie-myagkih-navykov-vliyaet-na-kareru>.
2. Ермаков Д. С. (2020). «Гибкие» навыки в школьном образовании. *Народное образование*, 5, 165–172.
3. Ермаков Д. С. (2020). Персонализированная модель образования: развитие гибких навыков. *Образовательная политика*, 1, 104–112.
4. Ермаков Д. С., Амантай Ж. А. (2021). Модель мягких навыков. Современное образование и soft skills. *Образовательная политика*, 4, 42–50.
5. Игошина О. (2020). Что такое «мягкие навыки» и как их развивать: гид для предпринимателей. <https://sberbusiness.live/publications/cto-takoe-miagkie-navyki-i-kak-ikh-razvivat-gid-dlia-predprinimatelei>.
6. Комаров С. Г. (2020). *Развитие мягких навыков у медицинского персонала поликлиники: учебно-методическое пособие*. 24. СПб.: Береста.
7. Кулагина Е. (2021). 6 методов оценки мягких навыков сотрудника. <https://www.hr-director.ru/article/66054-qqq-16-m5-18-05-2016-miagkie-navyki>.
8. Масленко Д. (2022). *Soft skills – новые hard skills: стратегия по развитию «гибких» навыков*. <https://trends.rbc.ru/trends/innovation/5ee87fee9a794772d1f904bf>.
9. Пенкина Ю. (2022). *Soft skills у детей дошкольного и школьного возраста: примеры и как развивать*. <https://uchis-online.ru/blog/detyam-i-roditeliyam/soft-skills-u-detei>.
10. Пинская М. А., Михайлова А. М. (авт.-сост.) (2019). *Компетенции «4К»: формирование и оценка на уроке: практические рекомендации*. 76. М.: Российский учебник.
11. Пинская М. А., Михайлова А. М., Рыздзев О. А., Денищева Л. О., Краснянская К. А., Авдеенко Н. А. (2019). *Навыки XXI века: как формировать*

- и оценивать на уроке? *Образовательная политика*, 3, 50–62.
12. Рассадина Ю. (2022). Что такое soft skills и зачем они нужны, полный обзор всех гибких навыков и советы по их развитию. <https://guruzarabotka.ru/soft-skills>.
13. Серикова Е. Н. (2021). Технологии формирования гибких навыков в начальной школе. <https://multiurok.ru/files/tehnologii-formirovaniia-gibkikh-navykov-v-nachal.html>.
14. Яркова Т. А., Черкасова И. И. (2016). Формирование гибких навыков у студентов в условиях реализации профессионального стандарта педагога. *Вестник Тюменского государственного университета. Серия: Гуманитарные исследования. Humanities*, 2(4), 222–234.
15. Foxford.ru. (2019). Soft skills – что это такое и где этому научиться. <https://media.foxford.ru/soft-skills>.
16. Hrlider.ru. (2022). 10 основных мягких навыков и способы их оценки. <https://hrlider.ru/posts/10-osnovnyh-myagkih-navykov>.
17. Hr-tv.ru. (2022). Как оценить мягкие навыки сотрудников. <https://hr-tv.ru/articles/kak-otsenit-mjagkie-navyki-sotrudnikov.html>.
18. Prezi.com. (2022). Программа развития мягких навыков на школьной цифровой платформе СберКласс. <https://prezi.com/p/nqyevt75oxta/?present=1>.
19. Skillfolio.ru. (2022). Skillfolio – диагностика социально-эмоционального интеллекта _ Формирование и развитие мягких гибких навыков SoftSkills _ Психологические тренинги счастья. <https://skillfolio.ru>.
20. Tmamethod.com. (2022). TMA – the Talent Company. <https://www.tmamethod.com>.
21. Uchi.ru. (2022). Диагностика функциональной грамотности от Учи.ру. <https://uchi.ru/lp/funcgram>.
22. Vbudushee.ru. (2019). Компетенции «4К»: формирование и оценка на уроке. Практические рекомендации. <https://vbudushee.ru/library/kompetentsii-4k-formirovanie-i-otsenka-na-uroke-prakticheskie-rekomendatsii>.
23. Vbudushee.ru. (2021). Педагогические техники для проектирования уроков. <https://vbudushee.ru/library/pedagogicheskie-tehniki-dlya-proektirovaniya-urokov>.

