

Московский педагогический
государственный университет



150-летию МПГУ посвящается

КОМАНДНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ КАК РЕСУРС УПРАВЛЕНИЯ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ СИСТЕМАХ

Москва
2021



Министерство просвещения Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Московский педагогический государственный университет»



КОМАНДНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ
КАК РЕСУРС УПРАВЛЕНИЯ
В ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ СИСТЕМАХ

150-летию МПГУ посвящается

Учебное пособие

МПГУ
Москва • 2021

УДК 37.014.542(075.8)
ББК 74.04к2я73
К63

Рецензенты:

- В. П. Дронов**, профессор, доктор географических наук, академик РАО, первый проректор ФГБОУ ВО «Московский педагогический государственный университет»
- С. Г. Воровщик**, профессор, доктор педагогических наук, заведующий лабораторией экспериментальной психологии и педагогики, профессор департамента педагогики ГАОУ ВО «Московский городской педагогический университет»
- Л. М. Табагадзе**, директор ГБПОУ «Московский техникум креативных индустрий им. Л.Б. Красина», соискатель ученой степени кандидата наук по специальности 13.00.08 «Теория и методика профессионального образования» на кафедре управления образовательными системами им. Т.И. Шамовой Института социально-гуманитарного образования ФГБОУ ВО «Московский педагогический государственный университет»

Авторы:

- Шклярова Ольга Анатольевна**, кандидат педагогических наук, доцент, профессор кафедры управления образовательными системами им. Т.И. Шамовой МПГУ
- Галеева Наталья Львовна**, кандидат биологических наук, доцент, профессор кафедры управления образовательными системами им. Т.И. Шамовой МПГУ
- Осипова Ольга Петровна**, доктор педагогических наук, доцент, профессор кафедры управления образовательными системами им. Т.И. Шамовой МПГУ
- Парахина Елизавета Алексеевна**, магистр педагогики, учитель математики ГБОУ г. Москвы «Школа № 1454 «Тимирязевская»
- Савенкова Елена Викторовна**, кандидат педагогических наук, доцент кафедры управления образовательными системами им. Т.И. Шамовой МПГУ

Командный менеджмент как ресурс управления в образовательных системах : учебное пособие / [О. А. Шклярова, Н. Л. Галеева, О. П. Осипова, Е. А. Парахина, Е. В. Савенкова]; под ред. О. А. Шкляровой. – Москва : МПГУ, 2021. – 384 с. : ил.

ISBN 978-5-4263-0975-3

Командный менеджмент как учебный модуль в структуре подготовки педагогических, управленческих и научных кадров соответствует современным тенденциям в сфере образования. Владение основами командного менеджмента актуально при подготовке обучающихся в учреждениях высшего образования к таким типам профессиональной деятельности, как педагогическая, организационно-управленческая, проектная, методическая, научно-исследовательская.

В учебном пособии командный менеджмент представлен с позиции организационного ресурса, обеспечивающего качество и эффективность управления персоналом в различных образовательных системах. Как образовательный модуль кадровый менеджмент может быть представлен самостоятельным учебным курсом или разделом в учебных дисциплинах по программам магистратуры и аспирантуры.

Учебное пособие разработано для обучающихся учреждений высшего образования по направлениям «Педагогическое образование», «Психолого-педагогическое образование», «Государственное и муниципальное управление» (уровень магистратуры); «Образование и педагогические науки» (уровень аспирантуры).

Учебное пособие также актуально для слушателей системы дополнительного профессионального образования, может быть полезно преподавателям вузов, менеджменту образовательных организаций и педагогическим работникам, ориентированным на освоение командных технологий в управлении образовательными системами.

УДК 37.014.542(075.8)
ББК 74.04к2я73

ISBN 978-5-4263-0975-3

© МПГУ, 2021
© Шклярова О. А., Галеева Н. Л., Осипова О. П.,
Парахина Е. А., Савенкова Е. В., текст, 2021

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
ГЛАВА 1. СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ В УПРАВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ СИСТЕМАМИ	9
1.1. Управление образовательными системами в контексте стратегического развития	10
1.2. Концептуальные подходы к обеспечению качества функционирования и развития образовательных систем ...	31
1.3. Социально ориентированная модель управления в современной российской школе (от иерархической модели к гипертекстной модели управления)	41
1.4. Качество внутришкольного управления – критерии и показатели	61
ГЛАВА 2. КОМАНДНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ И КОМАНДА МЕНЕДЖМЕНТА В УПРАВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ СИСТЕМАМИ	82
2.1. Командный менеджмент в деятельности образовательных организаций	83
2.2. Формирование команды проекта и условия ее деятельности в образовательной организации	104
ГЛАВА 3. ИНФОРМАЦИОННО-КОММУНИКАЦИОННЫЕ (ЦИФРОВЫЕ) ТЕХНОЛОГИИ В ПОВЫШЕНИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМАНДЫ ОРГАНИЗАЦИИ	122
3.1. Информатизация (цифровизация) образования как инновационный управленческий проект	123
3.2. Информационно-коммуникационные (цифровые) технологии в повышении эффективности командной работы и работы команд проектов и программ	143
ГЛАВА 4. УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМАНДЫ МЕНЕДЖМЕНТА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	170
4.1. Внутрикомандные и межкомандные риски и их преодоление в процессе формирования и функционирования управленческой команды	171
4.2. Проблемы принятия управленческих решений в команде менеджмента образовательной организации	180

ГЛАВА 5.	
КОМАНДНЫЙ ПОДХОД В АКТИВИЗАЦИИ НАУЧНО-МЕТОДИЧЕСКОЙ И ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ	201
5.1. Субъекты командного менеджмента научно-методической и инновационной деятельности в образовательной организации	202
5.2. Университет и школа в сотрудничестве: опыт кафедры управления образовательными системами им. Т. И. Шамовой	224
ГЛАВА 6.	
ПРАКТИКА КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	253
6.1. Управленческое сопровождение команды проекта на примере реализации городского проекта «Математическая вертикаль» в общеобразовательной организации	253
6.2. Оценка эффективности работы команды проекта	273
ЛИТЕРАТУРА	290
ПРИЛОЖЕНИЯ	304
Приложение 1. Глоссарий	304
Приложение 2. Извлечения из книги «Регион: Управление образованием по результатам. Теория и практика» под ред. П.И. Третьякова	324
Приложение 3. Диагностические материалы	338
Приложение 4. Положение о деятельности команды по реализации проекта «Математическая вертикаль»	346
Приложение 5. Положение о классах – участниках городского проекта «Математическая вертикаль»	350
Приложение 6. Программа управленческого сопровождения команды проекта, обеспечивающей реализацию общегородского проекта «Математическая вертикаль» в ГБОУ г. Москвы «Школа №9»	355
Приложение 7. Ответы на задания и тесты	381

ВВЕДЕНИЕ

*Читай не затем, чтобы противоречить
и опровергать;
не затем, чтобы принимать на веру; и не затем,
чтобы найти
предмет для беседы; но чтобы мыслить и рассуждать.*
Фрэнсис Бэкон

Уважаемые читатели!

Успешная работа, развитие современной образовательной организации в первую очередь зависят от целенаправленности образовательной деятельности и слаженности действий всех субъектов образовательных взаимоотношений. И в этом случае велика роль командного подхода в обеспечении оптимальных условий для активизации и раскрытия личностного потенциала каждого участника совместной деятельности. Эффективность командной работы оценивается не только по результатам достижения общих командных целей, решения командных задач, но и по тому, насколько совместная деятельность способствует проявлению и развитию личностного потенциала, раскрытию индивидуальности, креативности каждого ее участника.

Значимость командного подхода в управлении человеческими ресурсами подчеркивается исследователями и аналитиками, определяющими стратегию развития образования. Вот несколько цитат из коллективного проекта «Будущее образования: глобальная повестка», подготовленного ведущими учеными Российской Федерации, аналитиками Агентства стратегических инициатив [URL: https://asi.ru/upload/medialibrary/f6c/Doklad_block_russ.pdf]:

«...люди – это социальные существа, и индивидуальные компетенции каждого из нас имеют ценность только в контексте нашей взаимосвязи друг с другом (Boyd, Richerson, 2009).

То есть способность кооперироваться – работать в группах, коллективах и организациях разного типа, выполняя свою часть общей задачи и поддерживая работу группы на общую цель, – является ключевой социальной компетенцией, роль которой в будущем будет только возрастать. Более того, подобная способность к кооперации порождает у организаций синергетические качества – компетенции, которыми обладает не отдельный индивид, а команда. Это приводит работодателей и инвесторов к идее, что ключевой единицей новой экономики является не отдельный талантливый индивид, а команда, способная выполнять функциональные или проектные задачи»;

«Командность – это не только новая компетенция, это и древнейшая компетенция, роль которой была принижена только в относительно новых форматах индустриального образования (в том числе школа и университет)... Однако в будущем недостаточно быть лучше всех – надо уметь быть лучшим в чем-то и вместе с другими. В этом смысле индивидуализация не только не должна подавлять – а скорее должна развивать взаимопомощь, сотрудничество и сотворчество, которые традиционно присутствуют в образовательном процессе и в жизни» [С. 96–98].

Командный менеджмент для современной образовательной организации, работающей в режиме непрерывности инновационных процессов, не только отвечает вызовам времени, но и является организационным ресурсом, позволяющим значительно повысить продуктивность коллективного взаимодействия, качество результатов образовательного процесса. Процессы интенсивного развития образовательных систем в XXI веке сопровождаются возрастанием числа новых направлений (важных, приоритетных с социально-экономической, политической, научной позиций), посылом все к более активному использованию достижений научного и технического прогресса, современных технологий в модернизации образовательной среды, усложнением задач по организации образовательной деятельности обучающихся.

Для образовательной организации это связано с разработкой различных проектов и программ, реализация которых предполагает формирование команды проекта. Командообразование как один из ключевых процессов проектного менеджмента сопряжен с управлением человеческими ресурсами в образовательных системах.

Применение технологий командообразования (тимбилдинга), командного менеджмента в образовательной организации практически любого уровня образования – жизненно важная задача. Командный характер образования основан прежде всего на взаимопомощи, на совместных проектах, на распределенных или сосредоточенных в одном пространстве рабочих группах.

Учебное пособие обеспечивает освоение модуля по командному менеджменту, реализация которого актуальна в подготовке педагогических, управленческих и научных кадров, что соответствует современным тенденциям в сфере образования. Командный менеджмент представлен с позиции организационного ресурса, обеспечивающего качество и эффективность управления в образовательных организациях.

Образовательный модуль «Командный менеджмент» может быть представлен как самостоятельным учебным курсом или разделом в учебных дисциплинах по программам магистратуры и аспирантуры: «Управление персоналом в образовательной организации»; «Психология управления»; «Теория и практика управления образовательным процессом»; «Проектный менеджмент»; «Информационные и цифровые технологии в управлении образованием»; «Проектирование и экспертиза образовательных систем»; «Производственная практика»; «Производственная практика (научно-исследовательская работа)»; «Моделирование образовательной среды в вузе»; «Проектирование цифровой образовательной среды»; «Практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности (научно-исследовательская практика)».

Особой ценностью и оригинальностью данного учебного пособия является то, что одна глава подготовлена на основании научно-практических результатов магистерской диссертации,

которая была успешно защищена на кафедре управления образовательными системами им. Т.И. Шамовой.

Выражаем благодарность уважаемым рецензентам: **Виктору Павловичу Дронову** – топ-менеджеру системы высшего образования, **Сергею Георгиевичу Воровщикову** – представителю научно-педагогического сообщества, **Лиане Мурмановне Табатадзе** – представителю сообщества работодателей, а также всем коллегам, обучающимся, оказавшим практическую, консультационную, информационную и моральную поддержку при подготовке данного учебного пособия.

ГЛАВА 1

СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ В УПРАВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ СИСТЕМАМИ

Изучив эту главу, вы:

– познакомитесь с различными подходами к определению ключевых понятий в управлении образовательными системами: образовательная система, педагогическая система, социально-педагогическая система, управление, менеджмент, управление образовательными системами;

– рассмотрите позиции разных авторов в определении сущности и характеристике особенностей менеджмента и управления;

– получите представление о различных видах управления, успешно используемых в образовательных системах;

– узнаете об особенностях педагогического менеджмента и управления образовательными системами в различных организационных структурах;

– ознакомитесь с цикличным характером процесса управления, основными характеристиками стадий управленческого цикла и особенностями функций управления;

– познакомитесь с основными законами, отражающими закономерности в управлении образовательными системами;

– получите представление о методологических подходах и принципах, актуальных для определения стратегии и тактики управления в образовательных структурах;

– узнаете о различных моделях управления, принципах их проектирования и использования в сфере образования;

– получите представление о современных взглядах на управление как ведущий тип профессиональной деятельности педагогических работников разного профиля;

– рассмотрите особенности моделирования и оценивания качества управления на примере общеобразовательной организации.

Это позволит вам:

– повысить собственную терминологическую грамотность в сфере управления образовательными системами;

– аргументированно описывать и моделировать процесс управления как цикл реализации управленческих функций в профессиональной деятельности педагогических работников;

– в практической деятельности алгоритмизировать (определять последовательность действий, операций и процедур) процесс принятия и реализации управленческих решений, используя знания о функциях управления;

– определять теоретико-методологические основы реализации управления на этапе проектирования и реализации стратегии развития образовательной системы и давать их характеристики;

– использовать теоретико-методологические подходы для разработки инструментального обеспечения процесса критерияльного оценивания качества управления в разных образовательных системах.

1.1. УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ СИСТЕМАМИ В КОНТЕКСТЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ

*Руководить – это значит не мешать
хорошим людям работать.*

П.Л. Капица

Командный менеджмент в практику управления стал активно внедряться в 60–70-е годы XX века. В настоящее время командный менеджмент рассматривается как одно из перспективных направлений в обеспечении эффективности управления образовательными системами и организациями.

Развитие отечественной системы образования – процесс непрерывный, направленный на повышение качества деятельности в различных образовательных структурах (системах, организациях, объединениях и т.п.). Приоритеты стратегического развития в управлении образовательными системами выстраиваются с учетом тенденций и актуальных трендов, которые отражают общественно-экономические,

политические, идеологические, научно-технологические изменения. Приоритеты, темпы эффективного функционирования и развития образовательных систем зависят в первую очередь от слаженности действий команды менеджмента организации, реализующей образовательную деятельность. В научных публикациях и в профессиональной коммуникации практиков и ученых используются понятия «педагогическая система», «образовательная система», «система образования» и т.п. Т.И. Шамова, П.И. Третьяков, Н.П. Капустин, анализируя различные подходы к описанию феномена системы в образовании, писали: «...под системой понимается совокупность элементов определенного рода, взаимосвязанных, взаимодействующих между собой и образующих целостность» [126, с. 18].

И.Д. Чечель, Т.В. Потемкина справедливо указывают, что понятие «образовательная система» в современной педагогической литературе имеет несколько значений, которые применяются при описании разных объектов образования [122]:

– в географическом плане – как «единая планетарная образовательная система, которую составляют континентальные, национальные и региональные подсистемы образования» (О.А. Свиридов);

– как система образования разного уровня (региональная, муниципальная, школьная) (В.Н. Аверкин, Т.И. Дормидонова, Т.В. Комлева, Н.Г. Корнешук, А.Г. Лакко, Д.А. Новиков, В.И. Соколов, Н.И. Трушакова и др.);

– как система обучения и воспитания (Р.Н. Бунеев, С.В. Жолован, Е.Н. Роготнева и др.);

– как система непрерывного образования (школа – учреждение профессионального образования, детский сад – школа);

– как синоним понятия «педагогическая система» (М.М. Поташич, П.И. Третьяков, Т.И. Шамова, Е.А. Ямбург и др.).

Т.И. Шамова, Т.М. Давыденко, Г.Н. Шибанова, характеризуя сущность образовательных систем, указывали, что образовательная

система как объективная реальность и объект управления имеет следующие характерные черты:

- реальность, т.е. объективность происхождения и существования в конкретном социуме, общественно-экономической формации, государстве;

- целеустремленность, т.е. обязательным компонентом является наличие цели;

- открытость по характеру взаимодействия с внешней средой;

- динамичность по признаку изменчивости;

- самоуправляемость по признаку управляемости;

- по субстанциональному признаку они относятся к разновидности социальных систем;

- по уровню сложности это сложные системы;

- по способу детерминации преимущественно имеют вероятностный характер [111].

При условии целеустремленности и динамичности образовательные системы обладают развивающимися свойствами.

П.И. Третьяков, С.Н. Митин, Н.Н. Бояринцева в своей работе «Адаптивное управление педагогическими системами» использовали более четкое определение понятия «педагогическая система»: «...социально обусловленная целостность взаимодействующих на основе сотрудничества между собой, окружающей средой и ее духовными и материальными ценностями участников педагогического процесса, направленная на формирование и развитие личности» [106, с. 10].

Образовательная организация в работах представителей научной школы управления образовательными системами, основоположниками которой по праву считаются Т.И. Шамова, Ю.А. Конаржевский, П.И. Третьяков, **рассматривается как сложная социально-педагогическая система.** В пространстве образовательной организации объективно сосуществуют несколько образовательных систем, процессов, управление которыми реализуется на разных уровнях их организации –

от системы «учитель – ученик» до системы государственно-общественного управления.

Деятельность любой организации в любой период общественно-экономического развития (стабильность, стагнация, кризис и т.п.) требует управления, без которого невозможно не только ее эффективное функционирование и развитие, но и само существование [19, 79, 93, 107, 123, 124, 133 и др.].

Теория менеджмента с самого начала была направлена на деятельность менеджера – руководителя, организатора, управляющего и т.п., в том числе и команды менеджмента организации. Поэтому она носит деятельностный, технический, процессуальный характер: *каковы задачи и полномочия менеджера? Как правильно действовать? Что должен (именно такая модальность – **должен**) делать менеджер для того, чтобы достигать своих целей, делать работу организации эффективной? Как организуется процесс управления? Какие ресурсы обеспечивают качество управления? И т.п.*

Результатом анализа теории менеджмента и освоения деятельности менеджера должны быть: правила эффективной работы; правила эффективной организации; правила эффективного управления.

Управление организацией предопределяет отношение к ней со стороны других организаций и в известной мере влияет на их ответные управленческие решения. Это означает, что с управлением связаны интересы множества людей как в самой организации, так и за ее пределами.

По совокупности позиций ученых **управление** можно рассматривать как искусство, науку, функцию, процесс, людей, орган или аппарат. Т.А. Лавриненко и Н.Ю. Стоюшко дали достаточно убедительное описание управления с разных аспектов его трактовки (табл. 1.1) [52].

В управлении на первое место выдвигаются: самостоятельность, инициатива, предприимчивость, творческое мышление, готовность к разумному риску.

Таблица 1.1

**Подходы к определению сущности понятий «менеджмент»
и «управление» (по Т.А. Лавриненко, Н.Ю. Стоюшко) [52]**

Подходы	Краткое описание
Управление – это искусство	Организации являются сложными социально-техническими системами, управление которыми требует огромного числа факторов внешней и внутренней среды. В таких условиях принятие управленческих решений является искусством, которое базируется на знаниях, умениях, интуиции и опыте людей – руководителей (управленцев)
Управление – это наука	Управление как наука имеет свой предмет изучения – деятельность по управлению. На протяжении более чем вековой истории наука управления разрабатывает свою теорию, содержанием которой являются законы и закономерности, принципы, функции, формы и методы целенаправленной деятельности людей в процессе управления
Управление выполняет специфические функции и действия	Как функция управление реализуется через выполнение ряда управленческих действий – функций управления, т.е. разработку вопросов: состав, содержание всех видов управленческой деятельности, их взаимосвязи в процессе управления. Менеджмент предполагает выполнение таких функций (с учетом современных исследований): руководство, наблюдение за любым видом деятельности, ответственность за результаты, мотивация, коммуникации, исследование, оценка, принятие решений, подбор персонала, представительство, ведение переговоров и заключение сделок и др.
Управление – это процесс со своими параметрами и результатами	Управление как процесс фокусирует внимание на взаимосвязанности отдельных управленческих функций в пространстве и во времени. Все проблемы управления рассматриваются через взаимоувязанные между собой управленческие действия

Окончание

Подходы	Краткое описание
Управление – это люди	Процесс управления связан с людьми, которые образуют аппарат управления, т. е. составную часть любой организации, и ассоциируется с понятием менеджмента. Люди, занятые в управлении, обязаны обеспечить эффективное использование и координацию всех ресурсов организации для достижения ее целей

Особенностью современного управления является его направленность на эффективное ведение хозяйства в условиях дефицитности ресурсов, постепенное уменьшение регулирования производства административными методами.

Управление есть элемент и одновременно функция организованных систем различной природы (биологических, социальных, технических и др.), обеспечивающая сохранение их структуры, поддержание режима деятельности, реализацию программы и цели деятельности.

В.А. Костин в учебном пособии «Теория управления» (2008) характеризует управление как совокупность процессов, обеспечивающих поддержание системы в заданном состоянии и (или) перевод ее в новое, более жизненное состояние организации путем разработки и реализации целенаправленных воздействий. Автор при описании выработки управляющих воздействий выделяет такие действия менеджера, как сбор, передача и обработка необходимой информации, принятие решений, а результатом действий управляющего является управленческое решение, в основе которого лежит цель (целеполагание) [61].

Таким образом, если управление – это воздействие, значит, существуют: среда (система управления); средства (механизм управления); действия (процесс управления).

Понятие «управление» и «менеджмент» часто употребляются как синонимы, в то же время, по мнению многих исследователей, между ними имеются различия. В русском языке между ними объективно имеются различия. «Менеджмент»

в переводе с английского означает «управление». Но в русском языке слова «управление» и «менеджмент» употребляются в разных контекстах. Например, в русском языке не используют слово «менеджмент», когда речь идет об управлении автомобилем, повозкой, производством и т.п.

В Толковом словаре английского языка Коллинза «менеджмент» трактуется и как:

– организация, руководство, контроль бизнеса, различных процессов, связанных с деятельностью людей (например, «кадровый менеджмент в обеспечении организации высококвалифицированными человеческими ресурсами»);

– группа людей, составляющих орган управления (например, «менеджмент организации состоит из опытных профессионалов...»).

Таким образом, слово «менеджмент» обычно употребляется по отношению к людям, коллективам и организациям: менеджмент означает управление этой организацией. Менеджмент можно рассматривать как в формальных (законодательно закрепленных), так и в неформальных организациях.

Функция управления выражает содержание (направленность) управленческого воздействия на объект управления, управляемую систему.

Педагогический менеджмент представляет собой комплекс принципов, методов, организационных форм и технологических приемов управления педагогическими системами, направленный на повышение эффективности их функционирования и развития (иначе говоря, теория, методика и технология эффективного управления образовательным процессом).

С понятием «управление» ученые и практики связывают термины, характеризующие или подчеркивающие различные аспекты феномена «управление». При этом не каждый из используемых терминов указывает на вид или тип управления. Так, в научных публикациях для конкретизации и содержательного раскрытия некой специфики управленческих действий нередко используют такие термины, как: институциональное, корпоративное, мотивационное, опережающее, оптимальное, программное, проектное,

рефлексивное, скользящее и т.п. И это все относится к понятию «управление». Многозначность характеристик придается также и категории «менеджмент». Данное понятие используется в сочетании со словами: оперативный, генеральный, специальный, функциональный, стратегический, инновационный, проектный, командный, кадровый и т.п. С особенностями трактовки таких понятий можно познакомиться в Глоссарии (см. Приложение 1).

Исходя из функционального деления работ по организации управления в образовательных организациях, целесообразно выделить два основных вида менеджмента: общий (генеральный) и функциональный менеджмент (рис. 1).

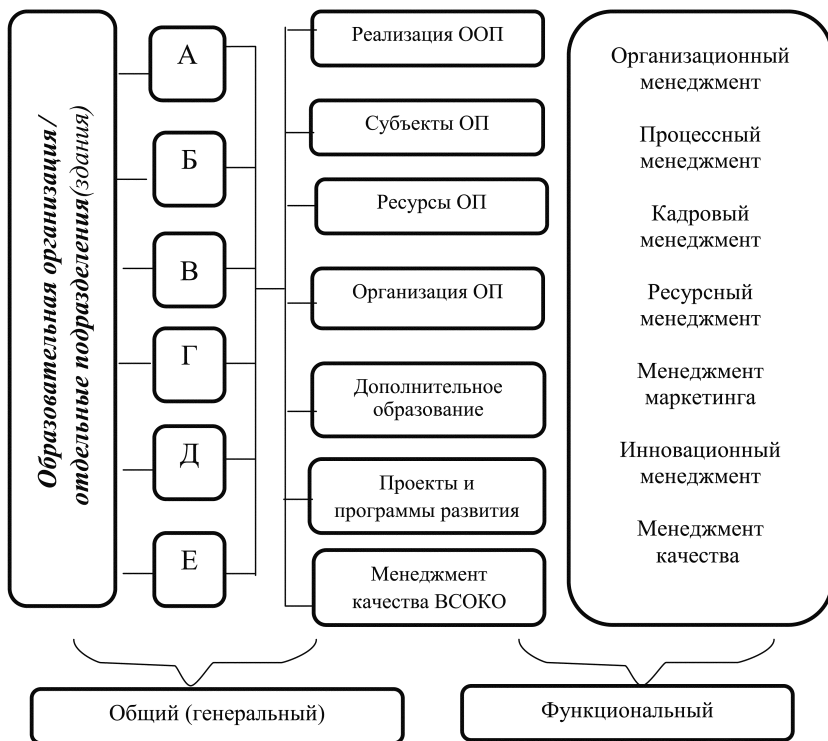


Рис. 1. Особенности менеджмента в современной образовательной организации

Пояснения к сокращениям по рисунку 1: ОПП – основная образовательная программа; для организаций на уровне профессионального образования используется термин «образовательная программа»; ОП – образовательный процесс; ВСОКО – внутри-организационная система оценки качества образования.

Процесс управления – это непрерывная последовательность действий, осуществляемых управленцами, в результате которых изменяется управляемый объект. Процесс управления имеет циклический характер. Под циклом понимается, как правило, незамкнутая последовательность управленческих действий. Ю.А. Конаржевский определил **управленческий цикл** как «целостную совокупность сориентированных на достижение одной цели взаимодействующих управленческих функций, выполняемых одновременно или в некоторой последовательности, ограниченных определенными предметно-пространственными и временными рамками» [цит. по 19, с. 153].

В управленческом цикле выделяют 4 основные стадии. Предлагаем краткую характеристику стадий управленческого цикла, предложенную Б.И. Канаевым, который интерпретировал результаты исследований Ю.А. Конаржевского и Т.И. Шаповой (рис. 2) [54].

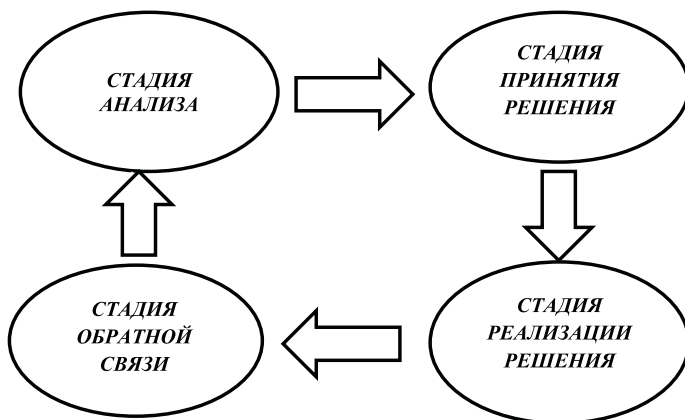


Рис. 2. Управленческий цикл

Стадия принятия решения. Миссия стадии: обеспечить предстоящий процесс информацией о его новом состоянии и способах его достижения.

Отвечает на вопросы: *как решить выявленную и сформулированную проблему? Какие изменения позволят достичь желаемой цели, получить необходимый результат? Как должен проходить процесс?*

Основные задачи стадии принятия решения:

- постановка цели и ее декомпозиция (описание желаемого результата) для конкретного этапа развития управляемого объекта;
- проектирование всех видов деятельности, требуемых для решения цели конкретного этапа развития управляемого объекта;
- проектирование необходимых ресурсов для обеспечения деятельности по изменению (развитию) управляемого объекта;
- нормирование, нормативирование и регламентирование функционирования всех компонентов управляемого процесса.

Прохождение стадии принятия решения позволяет достичь/получить:

- сформулированные цели и задачи планируемого процесса,
- проектные документы по реализации цели и задач (концепции, программы, планы деятельности);
- обоснование и обеспечение ресурсного оснащения процесса.

На стадии принятия решения менеджеры образовательной системы должны проявить креативность, определенные волевые качества (например, для принятия нужного, но непростого решения), знание закономерностей функционирования и развития управляемого объекта, нормативных документов, достижений науки и практики в этом вопросе.

Стадия реализации решения. Миссия стадии: определить основные направления деятельности и организовать процесс по выполнению действий по каждому из выделенных и описанных в программе, плане действий направлений.

Отвечает на вопросы: *кто, когда и в какой последовательности будет вовлечен в конкретную деятельность по реализации замысла, цели, позволяющих решить проблему? Что такое*

промежуточные результаты и в какой форме они должны быть представлены? Как, каким образом все действующие лица будут активно и целенаправленно добиваться необходимых результатов?

Основные задачи стадии реализации решения:

– организация деятельности субъектов по реализации процесса через использование методов информирования, мотивирования, стимулирования, сопровождения и поддержки;

– регулирование и корригирование реализуемого процесса (выполнение плана мероприятий, активности и эффективности действий и т.п.) при констатации отклонений от поставленных целей.

Эффективность управления на данной стадии зависит от умения менеджеров объединять людей для совместной работы, используя разные методы в работе с субъектами:

а) методы информирования, инструктажа участников и руководителей процесса, например о конкретных задачах, способах, приемах и средствах на каждом этапе реализации задуманного. Могут использоваться различные методы и формы информирования:

– индивидуализированные и коллективные (групповые, массовые);

– устные: беседы, семинары, собрания и т.п.;

– письменные: методические рекомендации, нормативные циркуляры и т.п.;

– наглядно-графические: сетевые графики, графики внутришкольного контроля, расписание дежурств и т.п.;

б) методы мотивации и стимулирования деятельности субъектов процесса:

– экономические: поощрения и взыскания;

– социальные: наставничество, консультационная и сопроводительная помощь, льготы и т.п.;

– духовно-психологические: убеждения, просьбы, критика, доверие и т.п.

Стадия реализации решения – это основной период процессуальной «жизни» управляемого объекта. Субъект имеет право

на ошибку: не ошибается только тот, кто ничего не делает. На стадии реализации решения важны возможности для регулирования и корригирования, т.е. **оперативного управления процессом**. Это еще одна особенность и сложность стадии реализации решения. С первых секунд «организованного процесса» управленческий цикл начинает «вращаться» в ускоренном темпе:

- в оперативном режиме начинает работать стадия «обратной связи»;

- получаемая информация начинает оперативно анализироваться, и, если обнаружены отклонения от целевых установок, оперативно принимается решение о регулировании или корригировании «западающего» участка.

И это «скоростное» использование управляющим цикла продолжается до тех пор, пока не завершится организуемый педагогом процесс. Далее, уже в спокойном скоростном режиме, подводятся итоги планового периода процесса (того же урока), анализируется, планируется и организуется новый этап процесса, новый управляемый объект. Сочетание оперативного и общего управления объектом в едином управляемом пространстве (их различные скоростные режимы движения по управленческому циклу) можно представить как одновременное движение часовой, минутной и секундной стрелок механических часов.

Стадия обратной связи. Миссия стадии: обеспечить управляющую подсистему достаточной, достоверной и объективной, своевременной и оперативной информацией о состоянии управляемого объекта.

Отвечает на вопросы: *как проходит (прошел) процесс? Какова эффективность выполняемых действий? Достаточно ли эффективно используются ресурсы?*

Основные задачи стадии обратной связи:

- сбор информации о состоянии управляемого объекта;
- квалиметрическая оценка фактического состояния управляемого объекта на момент «среза»;
- сортировка, систематизация и хранение полученной и переработанной информации.

Субъектам управления систематически должна поступать информация о состоянии управляемого объекта и эффективности процесса управления, при этом для получения объективной картины следует использовать разные методы:

а) методы получения и фиксации информации о характере деятельности управляемого объекта: наблюдение; письменные и устные опросы; беседы; отчеты; статистический учет и пр.;

б) методы отслеживания результатов деятельности объекта управления с использованием тестирования; диагностика и пр.

Результатом стадии обратной связи является оценка фактического состояния управляемого объекта – качественно-количественный уровень показателей всех составляющих объекта управления.

Стадия анализа. Миссия стадии: обеспечить субъект управления знаниями о проблемах и причинах фактического состояния управляемого объекта в целях его дальнейшего совершенствования.

Отвечает на вопросы: *почему так прошел (проходит) процесс? Насколько промежуточные результаты соответствуют заявленной цели?*

Основные задачи стадии анализа:

– формирование информационного массива предмета анализа в границах управляемого объекта (аналитическому акту подвергаем не сам управляемый объект, а информацию о нем);

– поиск и вычленение всех проблем: в контексте системного видения это поиск «разорвавшихся» связей, противоречий между целевым компонентом процесса и его фактическим результатом;

– поиск и вычленение всех причин обнаруженных проблем (в рамках анализа это ответ на вопросы: что послужило источником нарушений, проблем? Какие условия и факторы этому способствовали?);

– формулирование выводов для определения последующего развития управляемого объекта.

По результатам стадии анализа следует помнить:

- а) это выводы по процессу, который никогда не повторится;
- б) это выводы – опыт, усвоение которого поможет «не наступать на те же грабли» в последующих аналогичных ситуациях.

Актуальные методы стадии анализа:

а) методы математической проработки качественных показателей результата и деятельности: рейтинга качественных показателей; степени разброса показателей; коэффициента корреляции; коэффициента эффективности и др.;

б) методы идентификации результата: по отношению к плановой цели; по отношению к требованиям изменяющейся среды педагогического процесса как системы;

в) методы проблемного осмысления прошедшего процесса в целом;

г) методы поиска причинно-следственной зависимости результата педагогического процесса от особенностей компонентного состава в аспектах характеристик осуществленной деятельности.

Обратите внимание, что в описании стадий управления отсутствует нумерация. Это объясняется тем, что процесс управления – цикл реализации управленческих функций.

Исследуя основные функции управления с учетом «возможности адаптации теории и практики международного менеджмента к нашему объекту – школе», П.И. Третьяков впервые предложил воспользоваться бинарной логикой их описания. Бинарность – один из принципов в описании объектов, процессов, явлений, характеризует философскую грань теоретико-методологического подхода к изучению таких сложных социальных процессов, как управление. Бинарность основывается на выявлении и обозначении в предмете описания двоичности – двух компонентов, двух частей, комплементарных друг другу, создающих наиболее полное целостное представление о сущности и специфике рассматриваемого. Бинарность функций управления раскрывает и подчеркивает целостность, витагенность (жизнеспособность), диалектичность, открытость такой социальной

системы, как управление. Теория бинарности может рассматриваться как методологическая основа в реализации управленческой деятельности.

Так, при характеристике или описании различных видов управленческой деятельности принцип бинарности позволяет назвать конкретный объект управления и раскрыть конкретные действия по его преобразованию. Именно поэтому П.И. Третьяков предложил использовать двоичность в наименовании функций управления образовательными системами:

– **мотивационно-целевая функция** – исходное основание для активизации и координации субъектов деятельности по изменению объекта управления, опирающееся в значительной степени на инициирование, проявление и поддержку личностного и профессионального потенциала субъектов коллективного (командного) взаимодействия;

– **информационно-аналитическая функция** – сбор, обработка, анализ информации о состоянии объекта управления с целью повышения эффективности и качества управления. В проектном менеджменте эта функция – основа системы информационного обеспечения субъекта(ов) управления достоверной, своевременной, оптимальной информацией, предусматривает действия по оперированию информацией в рамках проблемно ориентированного анализа, позволяющего оценить состояние объекта управления и выявить проблемные зоны в его функционировании и развитии;

– **планово-прогностическая функция** – позволяет определить зоны ближайшего и перспективного развития объекта управления с учетом оценки состояния и стратегических приоритетов, ресурсного обеспечения для достижения прогнозируемых результатов. Эта функция связана с разработкой развернутого операционного плана действий или комплексно-целевой программы, в которых определены цели, задачи, содержание, этапы, формы, методы предстоящей деятельности, указаны сроки, участники и ответственные за выполнение конкретных мероприятий лица;

– **организационно-исполнительская функция** – предполагает организацию деятельности всех участников, ресурсное обеспечение (нормативное, правовое, информационное, кадровое, материально-техническое, финансово-экономическое и пр.) процессов, связанных с проведением различных мероприятий, использование системы стимулирования, поддержки и поощрения задействованных субъектов;

– **контрольно-диагностическая функция** – документационное, информационно-методическое, организационно-управленческое обеспечение различных форм и видов контрольно-оценочных процедур, обеспечивающих диагностику состояния объекта и мониторинг процесса его преобразования, выявление причинно-следственных связей в оценке проводимых мероприятий;

– **регулятивно-коррекционная функция** – обеспечивает деятельность по внесению корректив с использованием различных способов, средств и методов управленческого воздействия как в процессе преобразования (оперативные процедуры по результатам текущего, промежуточного, тематического контроля), так и по итогам определенного этапа. Одной из актуальных сущностных характеристик данной функции в управлении образовательными системами является нейтрализация негативных и укрепление положительных факторов коллективного (командного) взаимодействия всех субъектов, поддержание позитивной организационной культуры [106, 107].

Авторы книги «Словарь-справочник руководителя образовательного учреждения» предлагают более подробный перечень функций управления развитием школы и инновационными процессами:

– стратегический анализ состояния и прогнозирование тенденций изменения значимой внешней среды школы;

– стратегический анализ состояния и прогноз тенденций изменения социального заказа, требований общества к школе;

– мониторинг изменений в социальном окружении школы, образовательной политике, территориальной образовательной системе;

- системный анализ и оценка достижений школы, образовательного процесса, имеющегося у школы передового опыта, конкурентных преимуществ;
- системный проблемно ориентированный анализ состояния и тенденций изменения школьной системы в свете нового социального заказа;
- организация ценностного самоопределения школьного сообщества, ориентации в системе ценностей;
- организация выработки новой системы ценностей школьного сообщества;
- инициирование «кризисов компетентности» в школьном сообществе, стимулирование инновационной мотивации поведения;
- организация выработки новой миссии школы;
- организация разработки образов (моделей) выпускников школы;
- организация разработки нормативов качества образования в школе;
- планирование, организация, руководство и контроль разработки целевой программы развития школы;
- организация разработки концепции будущего состояния школы;
- организация разработки стратегии перехода к новому состоянию школы;
- выработка курса инновационной образовательной политики школы;
- организация проектирования основных направлений обновления школы и достигаемых рубежей по каждому направлению;
- планирование инновационной деятельности в школе;
- планирование, организация, руководство и контроль реализации целевой программы развития школы;
- планирование, организация, руководство и контроль исследовательских работ в школе;
- организация разработки нового учебного плана школы;
- организация поиска образовательных и иных новшеств за пределами школы;

- организация разработки нового программно-методического обеспечения;
- экспертиза нового программно-методического обеспечения;
- разработка нормативных требований к организации отдельных инновационных проектов;
- организация подразделений и служб, занимающихся инновационной, исследовательской, опытно-экспериментальной работой;
- координация отдельных инновационных проектов;
- инициирование и курирование отдельных инновационных проектов;
- организация разработки нормативной документации, обеспечивающей инновационную деятельность в школе;
- организация изучения и обобщения опыта инновационной деятельности в школе;
- организация установления и использования внешних связей в интересах развития инновационных процессов в школе;
- руководство инновационной деятельностью в школе;
- стимулирование участия педагогов, школьников, родителей в развитии школы;
- организация профилактики и преодоления сопротивления нововведениям;
- организация ресурсного обеспечения инновационных процессов;
- анализ и оценка эффективности инновационной деятельности;
- проектирование обновленной образовательной среды школы;
- поддержка процессов интеграции в школьном сообществе и т.д. [112, с. 288–289]. Авторы подчеркивают ориентационный характер приведенного перечня функций.

Управление, направленное на достижение определенного успеха, требует системного подхода к проектированию и установлению порядка реализации деятельности всех субъектов образовательного процесса, т.е. неременной разработке

комплексно-целевой программы. Комплексно-целевая программа в этом случае представляет собой единый документ, упорядоченный по целям, содержанию, ресурсам всех мероприятий, исполнителям, срокам, вероятным рискам и ожидаемым результатам. В комплексно-целевой программе предполагается определение адресности и описание основных регламентов управления ее реализацией

ЗАДАНИЯ ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

Задание 1. Используя научные публикации, учебную и справочную литературу по менеджменту и управлению образовательными системами, рассмотрите авторские трактовки некоторых понятий.

Основные понятия для анализа: управление, управление образовательными системами, менеджмент, педагогический менеджмент.

Заполните таблицу. При выполнении задания достаточно проанализировать одно понятие (по вашему выбору). Однако следует изучить не менее 5 источников, даже если в них даны очень близкие по описанию понятия.

Образец таблицы

Описание понятия «управление» в различных информационных источниках и научной литературе

Наименование источника	Характеристика или формулировка понятия
<i>Полное библиографическое описание информационного источника с указанием страницы, цитируемого описания понятия</i>	

Сравните авторские точки зрения и выделите основные (встречающиеся в нескольких источниках) характерные признаки понятия.

Задание 2. Изучите особенности характеристики основных стадий управления. Заполните таблицу.

Наименование стадии	Назначение стадии	Решаемые задачи на данной стадии	Реализуемые функции	Методы успешного прохождения данной стадии

Задание 3. Управление – оболочка любого вида деятельности. Управление – не только деятельность над деятельностью других людей, но и над собственной деятельностью – самоуправление.

Изучите практический опыт работы любого специалиста педагогического профиля, приведите примеры реализации управленческих функций в его деятельности.

Можете проанализировать и описать работу менеджмента образовательной организации (например, менеджеров/руководителей проектов или программ, менеджеров среднего или высшего уровня управления). Вам предоставляется свободный выбор уровня образования и образовательной организации.

При выполнении задания рекомендуется использовать грамотное наименование и описание функций управления, привести примеры их реализации в практической деятельности специалистов образовательной организации.

Задание 4. Используя рабочую модель профессиональной компетентности педагога, разработанную Н.Л. Галеевой (рис. 3) [26], проанализируйте Профессиональный стандарт педагогического работника (направленность стандарта по вашему выбору). Опишите, какие трудовые функции сопряжены с выделенными Н.Л. Галеевой группами профессиональных компетенций.

Приведите примеры (извлечения из Профстандарта), подтверждающие актуальность управленческой компетенции педагогического работника.



Рис. 3. Модель профессиональной компетентности педагогического работника

Предлагаем следующую последовательность выполнения этого задания на примере анализа Профстандарта педагога:

1. Откройте текст Профстандарта педагога, найдите *Раздел III. Характеристика обобщенных трудовых функций*.

2. Выберите в подразделе 3.1 (описывающем обобщенную трудовую функцию «Педагогическая деятельность по проектированию и реализации образовательного процесса в образовательных организациях дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования») трудовую функцию **3.1: Общепедагогическая функция. Обучение**.

3. Читайте описание содержания каждого вида деятельности в этой функции и отмечайте на схеме любым значком –

плюсом, галочкой – ту компетенцию (или те компетенции), которыми должен владеть педагог, чтобы успешно реализовать такой вид деятельности (например, «Разработка и реализация программ учебных дисциплин в рамках основной общеобразовательной программы» потребует от учителя высокого уровня владения **предметно-методологической** и **управленческой компетенциями**, а «Участие в разработке и реализации программы развития образовательной организации в целях создания безопасной и комфортной образовательной среды» потребует реализации **психолого-педагогической, валеологической и управленческой компетенций**).

4. Проанализируйте результаты анализа всех требований Профстандарта к выполнению трудовой функции **3.1.1: Обще-педагогическая функция. Обучение**. Какая из пяти профессиональных компетенций самая востребованная по результатам анализа?

5. А теперь сопоставьте результаты вашего анализа с реализацией управления в профессиональной деятельности определенной категории педагогических работников в образовательной организации.

1.2. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ПОДХОДЫ К ОБЕСПЕЧЕНИЮ КАЧЕСТВА ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ СИСТЕМ

*Теория, не проверяемая опытом,
при всей красоте концепции теряет вес, не признается;
практика, не опирающаяся на взвешенную теорию,
оказывается в проигрыше и убытке.*

Д.И. Менделеев

В основе управления лежит система законов, которые отражают закономерности управления.

Закономерность – реально существующие, относительно устойчивые и регулярно проявляющиеся взаимосвязи между

явлениями и объектами реальности, обнаруживающиеся в процессе изменения и развития. Закономерности носят объективный характер, не зависят от воли людей, а, напротив, определяют их сознание и намерения. Закон – основание, описание закономерности, нередко представленное в виде четкой формулировки.

Деятельность руководителя (управленца) любого уровня связана с действиями законов природы и общества, законов управления и подчинена им.

Понимание этих законов и согласование своих действий с проявлениями закономерностей будут способствовать успеху деятельности человека, в противном случае его ожидает неудача или крах.

Различают общие и специфические законы управления. К общим законам управления относятся:

- закон специализации управления;
- закон интеграции управления;
- закон экономии времени.

Специфические законы управления выражают наиболее существенные связи и отношения различных сторон управления между собой и с элементами внешней среды.

На данном уровне развития теории среди законов управления выделяют:

- закон единства и целостности системы управления;
- закон сохранения пропорциональности и оптимальной соотносительности всех элементов системы управления;
- закон зависимости, эффективности решения задач управления от объема использования информации;
- закон соответствия потребного и располагаемого времени при решении задач управления;
- закон совместимости технических средств и систем управления соподчиненных и взаимодействующих систем.

Все закономерности управления можно разделить на две группы. К первой относятся закономерности, присущие управлению вообще как целенаправленному воздействию, ко второй – закономерности менеджмента.

К закономерностям управления относятся:

- единство системы управления организации (устойчивость внутренних связей системы при изменении состояния внешней среды);
- пропорциональность организации и управления (определенная соотносительность развития основного и вспомогательного производства как одно из условий высокой производительности труда);
- централизация и децентрализация управления (необходимость распределения задач, функций и полномочий (прав и ответственности по уровням иерархии управления);
- соотносительность и адекватность управляющей и управляемой систем (соответствие управляющей системы управляемой).

Закономерности и изучение их проявления – фундаментальная основа теоретико-методологических исследований в управлении образовательными системами.

Методология управления – это целостное направление использования логики, принципов и методов управления, связанных с планированием, разработкой прогнозов, программ и планов для всех уровней и горизонтов управляемой системы.

Системный подход предусматривает рассмотрение объекта управления как сложного системного образования, интегративное качество которого возникает благодаря взаимодействию его компонентов. Как известно, сложности системы должен соответствовать и метод управления ею. Эффективное управление целостной сложной системой предполагает, что и сам процесс управления проектируется и осуществляется как системный. Ю.А. Конаржевский: «Система внутришкольного управления так же, как любая другая социальная система, подчинена двум типам законов – законам функционирования и законам развития. Законы функционирования характеризуют внутреннюю связь элементов и выступают как важнейшее условие сохранения ее целостности, ее относительной устойчивости. Законы развития характеризуют

последовательность, ритм, темп перестройки структуры и содержания процесса управления, выступают как важное условие перевода его в новое, более совершенное качество» [цит. по 19, с. 61].

Ситуационный подход – концепция, согласно которой оптимальное решение есть функция факторов среды в самой организации (внутренние переменные) и в окружающей среде (внешние переменные). В данном подходе концентрируются основные положения известных школ управления путем сочетания определенных приемов. Данная концепция пригодна для более эффективного достижения целей организации.

Функциональный подход рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных, выполняемых одновременно или в некоторой последовательности управленческих функций, сориентированных на достижение определенных целей. **Функциональный подход**, который нередко называют **процессным**, развивает идеи классической теории **управления**, обогащая их идеями поведенческого, системного и ситуационного **подходов**. **Управление** с позиции данного **подхода** рассматривается как целостный процесс реализации управленческих функций.

Проблемно-функциональный подход предполагает, что управление осуществляется путем реализации взаимодействия управленческих функций, нацеленных на решение конкретных проблем в образовательной системе (образовательной организации, процессе), что приводит последний к развитию (разработан Ю.А. Конаржевским).

Программно-целевой подход ориентирован на интегративное представление целей ресурсов, сроков, а также действий управленцев и исполнителей по решению актуальной проблемы и предусматривает целенаправленное изменение системы, ее переход в проектируемое; направлен на развитие образовательной организации (П.И. Третьяков, Т.И. Шамова).

Интегративный подход объединяет содержательный и функциональный, позволяет рассматривать деятельность

управленца с разных сторон, раскрывая ее сложность и многоаспектность. Так, в деятельности менеджмента образовательной организации интегративный подход является основанием для выделения направлений работы: идеологической, идейно-целевой, стратегической, методической, проектной, административно-хозяйственной, финансово-экономической, общественно-социальной, организационно-управленческой и др.

П.И. Третьяков в книге «Регион: Управление образованием по результатам. Теория и практика» (2009) выделил и описал 9 основных подходов:

- системный подход к управлению;
- функциональный подход к управлению;
- поведенческий подход к управлению;
- синергетический подход к управлению;
- деятельностный подход к управлению;
- ситуационный подход к управлению;
- рефлексивный подход к управлению;
- национально-региональный подход к управлению;
- управление развитием образования по результатам (см. Приложение 2).

Опираясь на знание закономерностей и в соответствии с выбранными методологическими подходами выстраиваются (определяются) принципы управления.

Без принципов мы во тьме, в хаосе; без опыта и меры, и даже с наилучшими принципами, мы тоже в трудном положении. Принцип – это маяк, помогающий ориентироваться: служить он может только тем, кто знает путь в порт.

А. Файоль

Принципы управления – общие правила, отражающие требования к управлению в определенных условиях общественного развития.

Таблица 1.2

Принципы управления по А. Файоло

Принцип	Содержание принципа
Разделение труда	Специализация работ для эффективного использования труда работающего
Полномочия и ответственность	Делегирование полномочий каждому работающему, ответственность за выполнение работы
Дисциплина	Выполнение условий соглашения между рабочими и руководством, применение санкций к нарушителям дисциплины
Единоначалие	Получение распоряжений и отчет только перед одним непосредственным начальником
Единство действий	Объединение действий с одинаковой целью в группы и работа по единому плану
Подчиненность личных интересов	Преимущество интересов организации перед индивидуальными интересами
Вознаграждение	Получение работниками справедливого вознаграждения за работу
Централизация	Достижение лучших результатов при правильном соотношении между централизацией и децентрализацией
Скалярная цепь	Передача распоряжений и осуществление коммуникаций между уровнями иерархии через непрерывную цепь команд («цепь начальников»)
Порядок	Рабочее место для каждого работника и каждый работник на своем месте
Справедливость	Справедливое проведение в жизнь правил и соглашений на всех уровнях скалярной цепи
Стабильность персонала	Установка работающих на лояльность к организации и долгосрочную работу
Инициатива	Поощрение работающих к выработке независимых суждений в границах их полномочий и работ
Корпоративный дух	Гармония интересов персонала и организации («в единении сила»)

Концепция менеджмента по Э.М. Короткову основывается на следующих принципах:

а) принцип органичности (эффект целостности) заключается в том, что свойства любой системы зависят от свойств ее элементов, но при этом не определяются полностью этими свойствами. Свойства системы в целом не сводятся к свойствам ее элементов или сумме этих свойств. Система обладает собственными свойствами, не присущими ни одной из ее элементов. Это свойство очень заметно проявляется в таких понятиях, как эффективность и качество управления;

б) принцип генетической определенности, который требует при решении любой проблемы в процессе управления подходить с позиций ее происхождения, природы, анализировать ее истоки и последствия. Менеджер чаще должен задавать себе вопросы «почему?» и «что же дальше?»;

в) принцип пространственно-временного существования системы. Он не сводится к пониманию внешней среды, как нередко полагают. Все связи, и внутренние, и внешние, все элементы существуют в определенных пространственно-временных отношениях, которые влияют на их существование, проявление и функционирование. Это протяженности связей и место элементов системы в этих протяженностях;

г) принцип историчности или этапности, можно сказать, цикличности существования и развития системы. Этот принцип требует учета тенденций развития системы, предвидения подъемов и спадов в этом развитии, готовности к кризисным ситуациям и рискованным решениям, определения особенностей современного этапа существования системы, и не как отделенного от общей тенденции варианта, а как связующего звена предыдущего и последующих этапов;

д) принцип условности границ системы. Любая система имеет границу с внешней средой, но эта граница имеет условный характер. При этом целостность системы не исчезает. Просто она включается в другую систему, более высокого порядка или больших масштабов. Этот принцип можно назвать «принципом матрешки». В управлении он проявляется в потребности управлять не только

внутренними процессами функционирования системы, но, насколько это возможно, и внешними процессами. Конечно, внешнее и внутреннее управление различны по методам управления, и по функциям, и по целям. Видеть их различия и связь – очень важная проблема в методологии практического управления;

е) принцип разделения системообразующих и системоразрушающих, их флуктуации, т.е. взаимопереходов, взаимодействия. В функционировании и развитии любой системы объективно существуют и те и другие факторы. Нельзя построить эффективное управление без соответствующей оценки и понимания этих факторов;

ж) принцип соотносительности. Его содержание заключается в том, что для любой системы необходимо определенное соотношение ее элементов и частей. Это соотношение может меняться, в определенных пределах оно нормативно задано. В управлении большое значение имеют оценки социально-структурных соотношений, соотношений технических средств, видов информации, затрат времени и пр.;

з) принцип коммуникативности заключается в том, что объект управления – социально-экономическая система существует благодаря связям социально-информационного характера. Коммуникации между людьми в процессах их совместной деятельности определяют функционирование и развитие системы [73].

Принципы системного подхода должны занимать центральное место в методологии управления, служить связующим звеном методологии и организации управления.

С.Г. Воровщиков, М.М. Новожилова в книге «Менеджмент в образовании» выделили два принципа, которые, по их мнению, наиболее актуальны при разработке стратегии и тактики управления в образовательной организации:

– принцип развития – направлен на решение актуальных и потенциальных проблем в образовательной системе, повышает уровень ее жизнедеятельности за счет внедрения нововведений;

– принцип сервисизации работ и процессов в образовательной организации (информационно-образовательный, научно-методический, мониторинговый, предметно-методический, маркетинговый, консалтинговый и другие виды сервиса) [19].

ЗАДАНИЯ ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

Задание 1. Изучите описание методологических подходов, знание и использование которых влияют на качество и эффективность управления образовательными системами и организациями.

Методология – учение о структуре, логической организации, методах и средствах деятельности (Большой энциклопедический словарь. – М.: АСТ: Астрель, 2006. – С. 669).

*Методологический подход – совокупность имеющихся знаний, навыков, понятийного аппарата, которым располагает: а) **исследователь**, чтобы рассмотреть проблему с конкретной точки зрения; б) **человек**, чтобы определиться с принципами, способами, средствами в процессе реализации деятельности.*

Заполните таблицу.

Образец таблицы

Основные подходы и принципы их реализации в управлении образовательной организацией

Наименование подхода	Основные характеристики подхода	Принципы и правила реализации подхода в управлении ОО	Субъекты актуализации подхода в управлении ОО	Информационный источник
Системный				
Функциональный и т.п.				

Рекомендации к выполнению задания:

– достаточное число описанных в таблице подходов – не менее 3 и не более 5;

– выбор методологических подходов – на усмотрение обучающегося (свободный);

– в столбце «Основные характеристики подхода» – дать краткие формулировки основных признаков подхода;

- перечислить принципы деятельности, которые являются основополагающими при использовании подхода;
- указать, в профессиональной деятельности каких специалистов актуально следование данному подходу;
- в столбце «Информационный источник» дать полное библиографическое описание использованной литературы.

Задание 2. На основе изучения опыта работы 1–2 образовательных организаций, занимающих лидирующие позиции в рейтингах, подготовить сообщение или доклад «Опыт эффективного управления образовательной организацией в основных показателях ее деятельности».

Научное сообщение, доклад являются формой монологического выступления перед профессионально ориентированной или просто заинтересованной аудиторией.

Цель сообщения – информировать слушателей об определенных аспектах самостоятельно усвоенных или полученных сведений в рамках какой-либо проблемы/темы.

Научный доклад – развернутое публичное выступление по определенной теме, базирующееся на данных теоретических или практических изысканий. Основное требование к научному сообщению/докладу – научность, достоверность, объективность информации. Следовательно, при их подготовке должны использоваться только достоверные информационные источники.

Рекомендации к выполнению заданий: используя информацию, размещенную на сайтах образовательных организаций, которые признаны лидерами образования,

– изучите:

а) динамику результатов и показателей ОО, можно использовать публичные отчеты, размещенные на сайте организации, публикации в СМИ и т.п.;

б) выстроенную в этих организациях систему менеджмента, обеспечивающую эффективное функционирование и режим инновационной деятельности;

– выделите и опишите факторы, которые, на ваш взгляд, позволяют организации занимать высокие места в рейтингах;

- сделайте выводы о возможности использования, изученного опыта в работе вашей образовательной организации;
 - определите аудиторию, для которой готовите сообщение.
- Продолжительность сообщения по времени не более 7 минут, следовательно, 4–5 страниц текста.

Задание 3. Проанализируйте принципы менеджмента (управления) с позиции организации команды или рабочей группы для выполнения актуальной для образовательной организации деятельности. Определите и обоснуйте принципы, на основе которых, по вашему мнению, должно строиться командное взаимодействие.

«Переведите», преобразуйте выбранные принципы в конкретные правила командной работы.

1.3. СОЦИАЛЬНО ОРИЕНТИРОВАННАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ В СОВРЕМЕННОЙ РОССИЙСКОЙ ШКОЛЕ (ОТ ИЕРАРХИЧЕСКОЙ МОДЕЛИ К ГИПЕРТЕКСТНОЙ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ)

Демократизация управления... требует объединения контроля сверху и снизу. Роль каждого члена трудового коллектива в контроле повысится при условии роста его ответственности за результаты своей работы. Практическая возможность реализации этого положения обеспечивается сочетанием самоконтроля ученика с контролем учителя; самоконтроля учителя с контролем административно-общественным, самоконтроля руководителя с общественным контролем.

Внутришкольное управление: вопросы теории и практики / под ред. Т.И. Шамовой. – М.: Педагогика, 1991

Специалисты Института обеспечения качества Великобритании, анализируя направления развития социума и его подсистем, определили главное направление социальной

эволюции на ближайшие 20 лет как переход от управления качеством к качеству управления организацией.

Основоположник Научной школы управления образовательными системами Т.И. Шамова дала в своих последних работах образное, но от этого не менее четкое определение: «Опережающее управление – это качественное управление качеством образования» [124]. Это определило главное направление в деятельности ее последователей: исследование качества управления в образовательных организациях не для составления рейтинга, но для создания стройной теории качества управления в образовании и определения целей и задач научно-методического консалтинга в этой области.

Изучая поведение социальных систем, А. Чандлер и И. Ансофф описали поведение социальных систем в ситуации, когда появляются внешние факторы, реализующие новые, неизвестные доселе воздействия [55]. Авторы показали, что в ситуации неопределенности социальные системы сначала изменяют стратегию, сохраняя традиционную структуру и содержание. Но без внутренней реорганизации разрешить противоречия, возникающие в ситуациях несоответствия новой стратегии существующей окружающей социальной системе и ее структуре, практически невозможно. Такая реорганизация должна обязательно хотя бы частично затронуть структуру, содержание и технологии системы управления организацией, но иногда потребуются перестройка практически всей системы управления и структуры самой организации.

Можно привести доказательства того, что, несмотря на объективные потребности в реальных изменениях, школы сегодня в основном проходят первый этап – стараются изменить направление развития, не меняя систему управления. Силами магистрантов нашей кафедры в формате учебной практики были проведены исследования внутришкольной системы оценки качества образования (ВСОКО):

– сначала участники спроектировали структуру ВСОКО по трем объектам управления: качество результатов, качество процесса, качество управления;

– затем собрали все материалы мониторинга и микроисследований за год: справки, анализы, отчеты – и систематизировали имеющиеся материалы по трем объектам управления.

Во всех школах практически все имеющиеся материалы имели отношение только к первым двум группам: руководители школы анализировали и оценивали качество результатов и качество процесса, но не качество управления, таким образом, не имея возможности самостоятельно – не дожидаясь внешних аудиторов – определить «точки роста» собственной системы управления.

Можно выявить причины полученного результата, если рассмотреть структуру модели управления в социальной системе.

Придерживаемся позиции Ю.Н. Барышникова, который определяет модель управления как «теоретически выстроенную целостную совокупность представлений о том, как выглядит и как должна выглядеть система управления, как она воздействует и как должна воздействовать на объект управления, как адаптируется и как должна адаптироваться к изменениям во внешней среде, чтобы управляемая организация могла добиваться поставленных целей, устойчиво развиваться и обеспечивать свою жизнеспособность» [7]. В этом случае нам будет необходимо включить в структуру такой модели «...базовые принципы управления, стратегическое видение, движущие силы развития, целевые установки и задачи, совместно вырабатываемые ценности, структуру и порядок взаимодействия ее элементов, организационную культуру и мотивационную политику, аналитический мониторинг и контроль» [там же, рис. 4].



Рис. 4. Структура модели социального управления
(по Ю.Н. Барышникову [7])

Первые четыре составляющие определяют концептуальные части модели, отвечая на вопросы, **для кого и во имя чего** существует организация. Вторая группа составляющих – организационная часть модели: **что делаем, как и с помощью чего**. Очевидно, что изменения проще прописать в первой части, а валидно проверить извне возможно только последние части структуры. Становится понятно, почему внешними аудиторами проверяется в первую очередь (а иногда и исключительно) мониторинг.

На рисунке 5 показаны три типа моделей управления, классифицированных по типу взаимодействия управляющей и управляемой систем: один вариант разомкнутой системы управления и два варианта циклической системы.



Рис. 5. Три типа моделей управления по типу взаимодействия управляющей и управляемой систем (на примере образовательной системы «учитель – ученик»)

В каждой из трех моделей управления атрибутивно присутствуют две части – управляемая система и управляющая система. Принципиальная разница между этими тремя моделями **в алгоритмах деятельности управляющей системы:**

- в разомкнутой системе управляющая система отдает приказы;
- в первом варианте циклической системы – так называемом варианте «черного ящика» – управляющая система рефлексит выполнение и, осуществляя следующее управленческое действие, учитывает полученный ответ, корректируя свое взаимодействие с управляемой системой;
- во втором варианте циклической системы (вариант «белого ящика») в алгоритме деятельности управляющей системы появляется два новых шага:

- сначала производится необходимый и достаточный сбор информации о состоянии управляемой системы;
- затем идет анализ и переработка полученных данных для учета;
- затем осуществляется управленческое действие и обязательно анализируются результаты для выявления точек коррекции.

Таким образом, очевидно, что только в модели «белого ящика» управляющая система осуществляет полный цикл управления.

Более того, если под управляемой системой мы понимаем процесс учения ребенка, то разомкнутая модель соответствует классической лекционной системе, а управление по типу «черного ящика» циклической системы соответствует обучению с использованием балльно-рейтинговой системы оценивания. И только в третьей модели процесс учения описывается с позиций субъект-субъектных отношений в личностно ориентированном образовательном процессе: сначала управляющая система (учитель) собирает и анализирует информацию о возможностях управляемой системы (внутренние ресурсы учебного успеха ученика). Затем проектирует и реализует условия учения, соответствующие выявленным возможностям ученика. И только после реализации этих условий диагностирует результат своей управленческой деятельности.

В настоящее время описано много различных моделей управления, хотя их все можно свести к трем основным:

- **технократическая,**
- **бизнес-модель** и
- **социально ориентированная модель.**

Именно последняя модель предусматривает решительное смещение акцентов в управлении на развитие кадрового потенциала, на командное управление в организации путем формирования эффективной мотивационной среды.

В настоящее время очень важно осознавать основное отличие бизнес-модели от социально ориентированной модели управления в образовании (рис. 6).

В первом случае результат можно оценить через прибыль в деньгах (прибыль от реализации лекций, книг, программ, курсов и др.), а во втором случае результат **обеспечивает интериоризацию новых знаний, умений, ценностей в систему внутренних ресурсов ученика.**



Рис. 6. Две модели управления в образовании: бизнес-ориентированная и социально ориентированная

И во ФГОС общего образования, и в Квалификационном справочнике, и в Профстандарте педагога четко прописана субъектность ученика, а это значит, что законодательно определен выбор модели управления учеником как циклического управления по принципу «белого ящика» (см. рис. 5). Проблемы с введением инклюзии также однозначно определяют необходимость для учителей уметь на основании анализа проявления социальной ненормальности поведения выстраивать педагогическое взаимодействие.

Однако если субъект-субъектные отношения между администрацией и учителями все чаще становятся нормой, то субъектность ученика пока в реальном образовательном процессе реализуется, к сожалению, достаточно редко.

На семинарах и курсах повышения квалификации учителя и администраторы школы оценивают ведущую модель организационного поведения в их школе, используя матрицы, разработанные на кафедре (табл. 1.3, 1.4) на основе работ Дж. В. Ньюстрона, К. Дэвиса и У. Оучи [81].

Три модели организационного поведения – X, Y и Z – по-разному представляют человека, осуществляющего управляемую деятельность.

Авторитарная модель содержит постулаты о человеке как плохом, недобросовестном и безынициативном работнике. Согласно данной теории, в деятельности руководителя должна преобладать мотивация подчиненных, основанная на страхе наказания.

Модели опеки и поддерживающая определяют необходимость предоставления работникам больше свободы для проявления самостоятельности, инициативы, творчества и требуют от начальства создавать для этого благоприятные условия.

Коллегиальная модель реализуется, если выполняются следующие требования:

- групповой метод принятия решений;
- индивидуальная ответственность за результаты труда;
- неформальный контроль за результатами труда на основе четких методов и критериев оценки;
- постоянная ротация кадров с постоянным самообразованием;
- медленная служебная карьера;
- долгосрочный или пожизненный наем.

Результаты анализа выбора слушателей в этих таблицах позволяют проанализировать некоторые характеристики используемой ими на практике модели управления.

Определяя модель организационного поведения в системе «учитель – администрация», слушатели выбирают позиции коллегиальной и поддерживающей моделей.

Таблица 1.3

**Анализ организационного поведения в школах
в системе «учитель – администрация»**
(данные опросов педагогов 2016–2019 гг., заливка ячеек обозначает
выбор этой позиции респондентами в более чем 50 % случаев)

Характеристики организационного поведения	Авторитарная модель X	Модель опеки Y	Поддерживающая модель Y	Коллегиальная модель Z
Модель описывается на...	Власть	<i>Экономические ресурсы</i>	<i>Человеческие ресурсы</i>	<i>Партнерство</i>
Руководство ориентировано на...	Полномочия	<i>Деньги</i>	<i>Поддержка</i>	<i>Работа в команде</i>
Педагоги ориентированы на...	Подчинение	Безопасность и льготы	<i>Выполнение конкретных заданий</i>	<i>Ответственное поведение</i>
Психологическая позиция педагогов	Зависимость от руководителя	<i>Зависимость от организации</i>	<i>Участие в принятии решений</i>	<i>Самодисциплина</i>
Удовлетворяются потребности учителей...	В существовании	В безопасности	<i>В статусе и признании</i>	<i>В самореализации</i>
Учителя проявляют в процессе работы...	Минимальное участие	<i>Пассивное сотрудничество</i>	<i>Реагируют на внутренние стимулы (могут проявлять активность)</i>	<i>Адекватный энтузиазм</i>

Таблица 1.4

**Анализ организационного поведения в школах
в системе «учитель – ученик»**

(данные опросов педагогов 2016–2019 гг., заливка ячеек обозначает выбор этой позиции респондентами в более чем 50% случаев)

Характеристики организационного поведения	Авторитарная модель X	Модель опеки Y	Поддерживающая модель Y	Коллегиальная модель Z
Модель опирается на...	Власть учителя	Работа в ЗАР (зоне актуального развития ученика)	Работа из ЗАР в ЗБР (из зоны актуального развития в зону ближайшего развития)	Партнерство: ученик – реальный субъект учения: без учения нет обучения
Учитель ориентирован на...	Собственный успех, ученик – объект реализации успеха учителя	Успех ученика, выраженный во внешней оценке	Поддержка ученика	Работа в команде: постепенное распределение обязанностей до полной передачи на самоуправление к 11 классу
Ученики ориентированы на...	Подчинение	Безопасность и льготы	Выполнение конкретных заданий/ иногда по выбору	Ответственное поведение: реализация договорных отношений
Психологическая позиция учеников	Зависимость от учителя	Зависимость от организационных форм деятельности	Участие в принятии решений о формах и видах деятельности	Самодисциплина: «я сам отвечаю за свой выбор»
Удовлетворяются потребности учеников...	В реализации внешних атрибутов социальной роли	В безопасности, психологическом комфорте	В статусе и признании	В самореализации: «я могу сознательно осуществлять собственный выбор»

Окончание

Характеристики организационного поведения	Авторитарная модель X	Модель опеки Y	Поддерживающая модель Y	Коллегиальная модель Z
Ученики проявляют в процессе работы...	Минимальное участие	Пассивное сотрудничество	Реагируют на внутренние стимулы (могут проявлять активность)	Адекватный энтузиазм

Однако проведение подобного анализа для системы «учитель – ученик» в этой же аудитории обычно приводит самих слушателей в замешательство. По данным самооценки получается, что ядерная, целеобразующая образовательная система «учитель – ученик» живет по законам организационного поведения в основном в моделях авторитарной и опеки. А это значит, что в системе «учитель – ученик» «работают» законы модели управления, в которой человек (в данном случае ученик) объявляется плохим, недобросовестным и безынициативным работником, а в деятельности руководителя (в данном случае учителя) должна преобладать мотивация подчиненных (учеников), основанная на страхе наказания.

Итак, несмотря на то что наука управления постулирует необходимость социально ориентированного управления, а ФГОС, КС и Профстандарт педагога придают этим положениям статус закона, в реальности образовательные системы не реализуют необходимый потенциал современного управления, и законы и принципы социализации пока остаются основой для описания аксиологических подходов в программах развития.

Если **образовательное социализирующее пространство** определить как **систему специальной управляемой деятельности индивидуальных и групповых субъектов в ресурсно-обеспеченной среде с множественными связями и отношениями, создающими условия для развития личности ребенка, педагога и родителя**, то возникает необходимость уточнить содержание и формы ресурсного обеспечения среды в таком пространстве.

В системе ресурсов, обеспечивающих функционирование и развитие социально-культурной организации, финансовые ресурсы – только часть, недостатки которой могут быть в определенных условиях скорректированы кадровыми, социально-демографическими и иногда даже морально-этическими ресурсами. Но вот недостатки в морально-этических и кадровых ресурсах очень трудно, а чаще всего невозможно скомпенсировать ресурсами других групп [21, 28, 29].

В результате описанных выше исследований и на основании изучения исследований в области управления образованием были сформулированы пять правил, реализация которых позволяет обеспечить реализацию коллегиальной модели организационного поведения на основе управления качеством социальности системы управления в школе [25]:

1. В социально ориентированной модели системы управления школой ***управляемой подсистемой является процесс личностного развития обучающегося*** через различные виды деятельности, в которых обучающийся является целеобразующим субъектом.

2. Структура социально ориентированной модели управления выстраивается в школе по принципу субъект-субъектных, договорных взаимоотношений на основе ***модели циклического управления по принципу «белого ящика»***.

3. В социально ориентированной модели управления качество последней определяется тем, насколько ***грамотно и эффективно каждый субъект деятельности реализует все функции управления***. Особенно это касается контрольно-диагностической функции, результаты реализации которой должны быть основой для пересмотра собственной деятельности каждым субъектом, а не только источником информации для высших уровней системы управления.

4. ***Социальность должна быть присуща всем составляющим образовательной среды:***

– содержание предметов должно быть представлено как социально значимое;

- организационные формы урочной и внеурочной деятельности должны обеспечивать социализацию;
- педагогическое взаимодействие должно быть конструктивным и поддерживать процессы социализации.

5. В социально ориентированной модели управления в системе «учитель – ученик» учитель должен грамотно и эффективно реализовать не только предметно-методологическую, но и **психолого-педагогическую, коммуникативную, валеологическую и управленческую составляющие профессиональной компетентности.**

На одной из конференций Международной ассоциации развивающего обучения В.В. Давыдов выразил суть подхода к процессу обучения в таких словах: «Мы должны, наконец, понять, что обучение есть деятельность управленческая. Управлять учением – значит создавать такие условия, при соблюдении которых деятельность учения достигала бы поставленных целей...»

Российский философ и методолог П. Щедровицкий также определяет проблемы содержания образования как проблемы системы управления: «Именно по причине сказанного выше перестают работать традиционные для нас линейные, линейно-функциональные, вертикально-иерархические схемы, которые когда-то сложились (и какое-то время были эффективными) в разных областях государственного или корпоративного администрирования. Сегодня мир переходит к сетевым формам организации и взаимодействия, к проектам и программам. Потому что управлять можно только программами и проектами и нельзя – бессмысленно – учебными заведениями. Но для этого нужна принципиально иная проектная и сетевая культура организации» [127].

Результаты исследований авторов, разделяющих позицию В.В. Давыдова и П. Щедровицкого, позволяют добавить еще одно положение к вышесказанному, акцентируя роль управленческой компетентности учителя как ведущего субъекта управления качеством образовательной системы «учитель – ученик».

Учитель-управленец – это новое понятие, родившееся и любовно выращенное на почве праксеологического подхода.

Праксеологический подход был подробно разработан и описан Т. Котарбинским [62], развивавшим идеи общей теории систем Л. фон Берталанфи и методологический подход к динамике общественных организационных структур А.А. Богданова [13]. Задачей праксеологии был и остается синтез идущих от нужд практической деятельности разработок общих схем и принципов в области организации труда с методологией и логикой науки. Т. Котарбинский изначально определял праксеологию как общую «грамматику действия» (по аналогии с общей грамматикой языка), предложив использовать три уровня реализации праксеологического подхода:

1) уровень типологии действий и построения системы категорий (понятий);

2) уровень разработки эффективных нормативных систем действия, позволяющих погружать рассматриваемую проблематику в конкретно-исторические социокультурные контексты;

3) уровень критики истории развития человеческих действий с точки зрения их технических достоинств и критики методов, применяющихся в этих действиях.

В отношении управленческой компетентности учителя в настоящее время активнее всего реализуется третий уровень праксеологического подхода «по Котарбинскому». Большинство авторов показывают в своих работах необходимость, эффективность и результативность реализации управленческой деятельности учителя, вскрывая недостатки в образовательной деятельности учителя с низким уровнем искомой компетентности. С каждым годом появляется все больше диссертационных и других научных работ, осуществляющих предсказанный Котарбинским еще в 1940-х годах синтез практических разработок с методологией и логикой теоретической науки.

Как пример реализации первого уровня праксеологического подхода «по Котарбинскому» к проектированию тезауруса педагогического исследования управленческой компетентности было введено понятие, позволяющее объединить такие смыслы, как:

- возможность реализации управленческой деятельности;

- критерии выбора способов реализации такой деятельности
- и ограничения степени свободы в этой деятельности.

Таким понятием стало словосочетание «пространство реализации управленческих функций» (ПРУФ – акроним, т. е. аббревиатура, читаемая как единое слово) [21]. Выбор термина «пространство» как ключевого, системообразующего позволяет трактовать понятие достаточно широко:

– **пространство как информационное поле** при реализации управленческих функций практически не имеет ограничений для поиска необходимой информации, при этом критерии выбора необходимой информации определяются законами, стандартами и т. д.;

– **пространство как поле профессиональных взаимодействий** позволяет описать систему взаимодействия с позиции субъект-субъектного подхода, рассматривая взаимодействие с позиции управления и на основе закономерностей профессиональной коммуникации;

– **пространство как совокупность материальных ресурсов** позволяет целенаправленно, с позиций актуальности, здоровьесбережения, оценить наличие и недостаток необходимых ресурсов, компенсирова ограничения практической недостижимости определенного ресурса поиском и/или проектированием новых ресурсов;

– и, наконец, трактуя **пространство как поле смыслов**, мы получаем возможность ввести наше понятие – ПРУФ – в единый тезаурус науки об управлении, так как с этой точки зрения отношение разработанного понятия к такому понятию, как «распределенная ответственность», можно определить как семантическое. Действительно, понятие «пространство реализации управленческих функций» представляет конкретизацию деятельности по распределению ответственности в функционально-едином социальном кластере любого типа и вида – от семьи до государства.

Появляется конструктивная возможность рассмотреть в технологиях «case-stady» каждую проблемную ситуацию с позиции соотношения реализации управленческих функций всеми субъектами проектируемой педагогической ситуации.

Можно смоделировать общее пространство реализации педагогической деятельности как простейшую гипертекстную модель, в которой пространство реализации управленческих функций каждого специалиста, участвующего в общем деле, представлено в виде шара, а взаиморасположение и взаимопроникновение этих «шаров» позволяют определить форму и способы управленческих взаимоотношений, трактуя пространство управления в каждом из четырех аспектов:

– ***пространство как поле смыслов*** всегда будет единым для профессиональной команды, сознательно реализующей одну цель; содержание такого «шара» – это идеи, концепции, принятые каждым членом команды, т.е. обеспечивающие ***возможность всегда и каждому ответить на вопрос «зачем»;***

– ***пространство как поле взаимодействия*** будет выглядеть как взаимопроникновение личных «шаров», где содержание общего пространства требует проектирования договорных отношений в реализации одной цели (например, учитель и психолог разрабатывают программу проведения родительского собрания), ***обеспечивая возможность эффективного сотрудничества;***

– ***пространство как совокупность ресурсов*** мы представим также в виде грозди непересекающихся, частично пересекающихся или даже накладывающихся друг на друга личных «шаров» (в случае, например, ограниченного доступа в Интернет или вынужденного расписания использования других недостаточных дидактических средств), содержание которых можно описать ***как материальные, технологические возможности;***

– и, наконец, рассматривая пространство как информационное поле, мы определяем необходимую информацию, которая обеспечит ***возможности эффективной реализации поставленных целей каждого и всех вместе.***

Несмотря на свою кажущуюся примитивность, «шаровая» модель пространства реализации управленческих функций позволяет субъекту управления научиться определять его границы, осознавая объем шара как свои ***возможности,***

а пространство снаружи – как **набор ограничений**, определенных либо законами, либо недостатками системы управления более высокого уровня, либо недостатками в собственной компетентности, и – одновременно – как **пространство еще не реализованных новых возможностей**.

В российском менталитете «времена перемен» ассоциируются с революционными потрясениями и отсюда – со стрессами и потерями. Поэтому восточную мудрость про «времена перемен» мы воспринимаем как проклятье. «Не дай тебе Бог жить во времена перемен...» Но мало кто знает, что вторая часть изречения восстанавливает веру и надежду: «...если ты не можешь воспользоваться преимуществами этих перемен». Восстанавливая гармонию мира, вторая часть фразы настоятельно советует вооружаться знаниями и умениями для понимания сути происходящих изменений.

Анализ понятия «пространство реализации управленческих функций» позволяет описать происходящие изменения в образовательном пространстве для субъекта деятельности в соотношении с введенными А.А. Богдановым понятиями **эгрессии, депрессии и ингрессии** [12].

Классическая организационная иерархия, описываемая термином **эгрессия**, – это иерархия «сверху вниз», характерная для традиционной системы образовательного обучающего пространства, реализующего принципы рецептурной педагогики. Нетрудно предположить, что объем пространства реализации учителем своих управленческих функций в такой системе минимален.

Ингрессия для школы может быть представлена схемой горизонтальных связей, где – опять же в зависимости **от заданных свыше смыслов** – устанавливаются субъект-субъектные профессиональные отношения. Для реализации такого рода связей объем пространства реализации управленческих функций учителя должен быть больше, чем в модели эгрессии, за счет большей насыщенности информацией, коммуникативными связями, интеграции ресурсов и смыслов. Однако даже ингрессия не обеспечивает необходимого для современного учителя пространства возможностей.

Но **дегрессия**, организационная форма существования социальной системы, обеспечивающая защиту, сохранение и развитие более высокого уровня организации, может быть описана для школьной системы как гипертекстная модель управления, где каждый субъект реализует управленческие функции согласно принципам распределенной ответственности. Такая модель фиксирует организацию, обеспечивая единое, но не спущенное сверху, а **интегрированное изнутри пространство смыслов, ресурсов, информации**. В такой модели управления каждый специалист на своем рабочем месте эффективно реализует все функции управления: мотивационно-целевую, плано-прогностическую, информационно-аналитическую, организационно-исполнительскую, контрольно-диагностическую, регулятивно-коррекционную [126, с. 22–28].

Пока в практике школьного управления из трех организационных форм будут преимущественно реализованы только первые две – эгрессия и ингрессия, термин «пространство реализации управленческих функций» для любого члена педагогического коллектива останется понятием, описывающим в большей степени теоретические основы становления и реализации профессионализма субъекта деятельности, но не реалии профессиональной деятельности.

ЗАДАНИЯ ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

Задание 1. Выберите из составляющих модели управления (по Ю.Н. Барышникову) те части модели, которые входят в ее концептуальную часть. Запишите номера выбранных частей модели:

- 1) целевые установки и задачи;
- 2) организационная культура и мотивационная политика;
- 3) базовые принципы управления;
- 4) аналитический мониторинг и контроль;
- 5) стратегическое видение;
- 6) движущие силы развития;

- 7) структура и порядок взаимодействия ее элементов;
- 8) совместно вырабатываемые ценности.

Задание 2. Приведите конкретные примеры ресурсов для каждого из правил социального управления, обеспечивающих реализацию коллегиальной модели организационного поведения в школе.

Задание 3. Для какой модели управления характерно каждое из описаний деятельности руководителей и работников в управляемой системе?

1. Труд для большинства индивидов доставляет удовлетворение. Индивиды стремятся внести свой вклад в реализацию целей, понимаемых ими, в разработке которых они участвуют сами. Большинство индивидов соответственно способно к самостоятельности, к творчеству, к личному самоконтролю. Расширение влияния на ход производства, самостоятельность и самоконтроль подчиненных повлекут за собой прямое повышение эффективности производства.

2. Труд для большинства индивидов не приносит удовлетворения. То, что они делают, менее важно для них, нежели то, что они при этом зарабатывают. Индивидов, которые хотят или могут делать работу, требующую творчества, самостоятельности, инициативы или самоконтроля, немного. Индивиды могут перенести свой труд при условии, если будет установлена соответствующая заработная плата и если руководитель будет справедливым.

3. Индивиды стремятся быть полезными и значимыми, они испытывают желание быть интегрированными в общее дело и признанными как личности. Эти потребности являются более важными в побуждении и мотивированности к труду, чем уровень заработной платы. Руководитель предоставляет подчиненным самостоятельность, что предполагает личный самоконтроль над исполнением рутинных операций. Факт обмена информацией с подчиненными и их участия в рутинных решениях позволяет руководителю удовлетворить их основные

потребности во взаимодействии и в чувстве собственной значимости. Возможность удовлетворения этих потребностей поднимает дух подчиненных.

Задание 4. Определите, какие функции управления осуществляет руководитель в своей профессиональной деятельности, если в этой деятельности эффективно реализуется дидактический потенциал управления. Впишите в столбец наименование реализуемой функции: *информационно-аналитическая; мотивационно-целевая; планово-прогностическая; организационно-исполнительская; контрольно-диагностическая; регулятивно-коррекционная.*

Характеристика вида профессиональной деятельности членов управленческой команды, отвечающих за качество образовательного процесса в школе	Реализуются функции управления
В системе управления четко формулируются цели – как стратегические, так и тактические – руководитель добивается осознания и принятия целей всеми субъектами, реализующими эти цели	
Мотивация сотрудников на деятельность осуществляется с использованием различных внешних ресурсов (материальных, морально-этических)	
Анализ уроков, классных часов, элективных курсов, занятий кружков осуществляется по принципам критерийного оценивания, по критериям и показателям, понятным каждому члену коллектива и принятым им	
Четко и результативно проводится итоговый анализ, результатов четверти, полугодия, года, с конструктивными выводами по каждой позиции, понятными каждому субъекту деятельности	
Система управления реализована как сетевая модель с четким распределением ответственности для каждого сотрудника	
Функционал для каждого сотрудника подобран в соответствии с его реальными возможностями	
Время при планировании деятельности управленцев распределяется рационально	
Эффективно реализуется ситуативное управление, позволяющее регулировать процессы по ходу их реализации, корректируя ошибки сразу по мере возникновения	

Окончание

Характеристика вида профессиональной деятельности членов управленческой команды, отвечающих за качество образовательного процесса в школе	Реализуются функции управления
ВСОКО в школе реализуется объективно: не только определяются «точки роста», но и оценивается положительная динамика качества и образовательных результатов и самого образовательного процесса	
В системе управления учтены требования к работе школы в режиме функционирования	
В системе управления учтены требования к работе школы в режиме развития	

1.4. КАЧЕСТВО ВНУТРИШКОЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ – КРИТЕРИИ И ПОКАЗАТЕЛИ

...Если в мире финансовом или административном можно действовать предписаниями и распоряжениями, не справляясь о том, нравятся ли идеи их тем, кто будет их исполнять, то в мире общественного воспитания нет другого средства проводить идею, кроме откровенно высказываемого и откровенно принимаемого убеждения...

...Вот почему, пока не будет у нас такой среды, в которой бы свободно, глубоко и широко, на основании науки, формировались педагогические убеждения, находящиеся в теснейшей связи вообще с философскими убеждениями, общественное образование наше будет лишено основания, которое дается только прочными убеждениями воспитателей.

К.Д. Ушинский.

«Человек как предмет воспитания: опыт педагогической антропологии»
(1867–1870)

Все чаще при обсуждении конкретных организационных проблем с представителями школьного сообщества, реализующими на практике требования новых законов и постановлений, –

директорами школ, заместителями директоров, методистами, учителями – выявляется определенный недостаток в управлении инновационными процессами. Этот недостаток управления проявляется в отсутствии такого этапа, как «договор на берегу». Таким термином на флоте обозначалось безоговорочное принятие неких положений, позиций, которые не допускают двойного толкования, до отплытия из родной гавани. Не договорившись «на этом берегу», команда рискует не только товаром в трюмах, но и жизнью.

Социальные инновации, на первый взгляд, мало похожи на морское путешествие. Кроме одного. В начале любого социального проекта его реализаторы должны договориться о значении тех понятий, терминов, которые будут положены в основу новых концепций, постановки целей, а значит, и в основу управления всем процессом реализации инноваций.

Особенно это важно для членов управленческой команды, от уровня управленческой компетентности которых будет зависеть качество результата.

К сожалению, даже поверхностный анализ научных и научно-практических публикаций последних лет показывает: **новое качество образования** – термин, о значении которого педагогическое сообщество недостаточно четко договорилось «на берегу». Разберемся с причинами такой ситуации.

Само слово «качество» имеет два смысловых поля. Во-первых, качество может быть осмыслено как «философская категория, выражающая существенную определенность объекта, благодаря которой он является именно этим, а не иным. Качество – характеристика объектов, обнаруживающаяся в совокупности их свойств» (Большой энциклопедический словарь). Социологический словарь также определяет качество как «совокупность свойств, присущих данному объекту, представляющих его сущностную определенность, в силу чего является данным, а не иным объектом».

Второе смысловое поле слова «качество» определяют экономические и правовые словари: «совокупность свойств, при-

знаков товаров, материалов, услуг, работ, характеризующих их соответствие своему предназначению и предъявляемым к ним требованиям, а также способность удовлетворять потребностям и запросам пользователей».

Итак, качество – это термин с двойным смыслом: это и набор характеристик объекта, и одновременно соответствие этих характеристик неким требованиям.

Но если КАЧЕСТВО как ХАРАКТЕРИСТИКА определяет требования к проектированию *структуры целей*, то КАЧЕСТВО как СООТВЕТСТВИЕ ЗАКАЗУ определяет *уровень реализации каждой цели*. Такое двойное понимание КАЧЕСТВА требует не только «увеличение и рост количества», но в первую очередь переосмысление состава и структуры результатов: новое качество как новые результаты.

Двойственность понятия, на наш взгляд, и провоцирует сбой в управлении. Движение к достижению нового качества образования сегодня воспринимается непосредственными реализаторами преимущественно (а в некоторых областях инноваций – только) как требования количественных изменений. И также измеряется для контроля и отчетных документов. В теории социального управления такая ошибка называется «перевод цели с результата на ресурс».

Классический пример. Экологизация образования в 1990-х годах как инновация предполагала изменения в структуре и содержании целей и результатов образовательного процесса, а измерялась количеством проведенных мероприятий, событий, новых элективных курсов. Результат – 18 учебников по экологии для средней школы и отсутствие заметных перемены в результатах выпускников в сфере экологии.

Никто не отменял закона перехода количественных изменений в качественные. Но мы забываем, что в социальных системах, в отличие от природных, этим процессом можно и нужно осознанно управлять. Тогда *новое качество образования* – это прежде всего обновление педагогических концепций, воплощенных в изменениях позиционно-ценностной составляющей профессиональной компетентности.

И снова возникает проблема качества управления таким сложнейшим инновационным процессом? как становление **нового качества образования** через обновление педагогических концепций, воплощенных в изменениях позиционно-ценностной составляющей профессиональной компетентности. Именно от профессионализма управленческой команды зависит выбор мотивирующих факторов, других ресурсов, обеспечивающих осознание всеми членами коллектива необходимости изменений.

О такой полярности единого цикла человеческой активности писал Х. Хекхаузен в середине 1980-х годов, описывая «модель Рубикона». Эта модель, подтвержденная экспериментально, описывает такую точку в процессе принятия решений, в которой режим функционирования резко изменяется. Если до этого момента человек активно воспринимает информацию из самых разных источников, в современных условиях не всегда соответствующих действительности, зачастую – фэйковых, то после принятия окончательного решения происходит переход «от мотивационного состояния сознания к волевому». После прохождения точки выбора возникает четкая ориентация на единственный путь [118]. Практически автор описывает точку, в которой заканчивается очередной этап оценивания.

Вопрос о соотношении оценивания и выбора не праздный для ежедневной практики. Сделать правильный выбор без реализации описанной выше «модели Рубикона», без грамотного оценивания всех возможных вариантов невозможно. Однако в образовательной практике мы сталкиваемся с нарушениями этой последовательности этапов управления практически ежедневно. Причем для образовательных систем всех уровней – от государственного уровня, утверждающего законы без оценивания всех ресурсов (инклюзия), до педагогов, выбирающих программы и методики без оценивания возможностей своих обучающихся.

Оценивание необходимо для принятия любого решения. Даже при переходе дороги. Однако управление в социальных системах требует особенно внимательного отношения к это-

му процессу. Потому что любой выбор – это ответственность. Об этом мы зачастую забываем, оценивая возможности, условия, ресурсы только как средства для достижения результата. *Но какой ценой будет достигнут результат? Как определить критерии оценивания результатов? На основании чего критерии оценивания результатов будут отвечать требованиям достаточности, полноты, объективности и т.п.? Кто и как будет нести ответственность за выбор результатов оценивания?*

На занятиях в университетских аудиториях, на курсах повышения квалификации в последние годы все чаще приходится по просьбе слушателей «разводить» два понятия: оценивание и измерение. Ниже приведены выводы из таких обсуждений.

Парадигма теории управления в сфере образования атрибутивно включает необходимость оценивать риски принятия управленческих решений в управлении качеством образования, планировать нововведения, распределять человеческие ресурсы, вводить новые информационные технологии и т.д. Все это требует технологий, обеспечивающих получение информации о состоянии оцениваемых объектов, накопление эмпирических данных для прогнозирования дальнейшего развития и достижения планируемых результатов.

То есть в образовании существует объективная необходимость измерения качества различных объектов и процессов.

Однако если в производственной сфере качество работы станков и других технических объектов и процессов может быть измерено в цифрах, то многие характеристики образовательного процесса требуют качественного измерения. Н.Р. Кемпбелл еще в 1928 году дал определение понятия «измерение», ограниченное количественными характеристиками: измерение есть «присваивание цифр вещам так, чтобы они представляли факты или конвенции о них» [139].

По мере развития гуманитарных наук значение измерения усиливается, но количественные измерения становятся только одним из способов получения новых сведений. В гуманитарных науках реализуется полипарадигмальность, которая

предлагает возможность и необходимость использования разных подходов к исследованию и интерпретации исследуемых процессов. Эти подходы одновременно и конкурируют между собой, и представляют некую общность, совокупность.

Если, как предположили аналитики на Всемирном экономическом форуме в Давосе, к 2025 году 52% задач будут роботизированы, а люди будут реализовать критическое мышление, креативность, эмоциональный интеллект (soft skills), то эти личные качества, которые позволяют эффективно и гармонично взаимодействовать с другими людьми, должны быть оцениваемыми, для того чтобы целенаправленно построить обучение этим навыкам в школе.

Очевидно, что такие навыки невозможно оценить количественными методами.

В 1979 году Д. Кемпбелл формулирует закон, звучащий как приговор количественному оцениванию: «Чем больше количественный социальный индикатор используется для принятия решения по поводу изменений в обществе, тем больше он будет подвержен искажениям. И тем больше он будет искажать те социальные процессы, которые он должен мониторить» [138].

В 1975 году Чарльз Гудхарт (точнее, его сотрудница на основе его публикаций и выступлений) сформулировал это кратко и емко: «When a measure becomes a target, it ceases to be a good measure» (Когда мера становится целью, она перестает быть хорошей мерой).

Переведем на язык практики: если мы используем результаты ЕГЭ как характеристику конкретного человека для его поступления в вуз, то это объективно и валидно. Но как только мы начинаем использовать данные ЕГЭ для рейтинга школ и выплаты за это премий, эти данные станут подвергаться искажениям и будут искажать сам учебный процесс. Без комментариев.

В эти же годы будущий нобелевский лауреат Роберт Лукас делает еще один вывод в своих исследованиях по экономике: «Если мы хотим предсказать последствия экономической политики, нам следует заложить в модель "глубокие параметры",

которые определяют индивидуальное поведение. Это позволяет впоследствии предсказывать то, как будут вести себя отдельные люди, принимая во внимание изменения политики, а затем обобщать решения отдельных людей для вычисления макроэкономических последствий изменения политики» [140].

Следовательно, если я хочу изменить образовательную политику, мне надо не только продумывать глобальные изменения, но в первую очередь исследовать «глубокие параметры», обобщая индивидуальные проявления поведения тех субъектов, ради которых задумываются эти изменения.

От частных реакций отдельных субъектов изменяемой деятельности к общим выводам, но не от решений, принятых чиновниками, к реализации для каждого субъекта деятельности.

Около 20 лет назад в работах российских исследователей приобрел прочную прописку термин «*эвалюация*». Для подавляющего большинства управленцев-практиков в сфере образования это неологизм. Слушатели-практики в аудиториях чаще всего отождествляют этот термин с понятием «оценки».

Однако история этого понятия насчитывает уже более полувека. Возникло это понятие от латинского *valor* (стоимость, ценность + приставка, обозначающая извлечение). В дословном переводе – оценивание. Однако если в российском управлении образованием оценивание как эвалюация долгое время осознавалось как контрольно-диагностическая функция управления, то в теории эвалюации нашлось место и для всех остальных функций управления, и для законов и правил педагогики, психологии, теории управления, экономики, математики и т.д.

Достоверность результатов эвалюации требует стандартизации эвалюационной деятельности, опирающейся на четыре фундаментальных качества: полезность, исполнимость, корректность, точность [42, 43].

Более того, с конца 1960-х годов в теорию и практику эвалюации вошло новое понятие метаэвалюации, означающей оценивание самой системы эвалюации. Этот термин впервые ввел один из классиков теории и практики эвалюации Майкл

Скрайвен. Им же введены термины «формирующая (*formative*) эвалюация» и «итоговая (*summative*) эвалюация» [141].

В 1995 году в журнале «Директор школы» был опубликован перевод статьи Дугласа Уилмса, профессора канадского университета, изучавшего валидность различных систем мониторинга [109]. Автор выделил три системы мониторинга. Первые две системы – мониторинг согласования управления, измеряющий качество «входа» (квалификацию учителя, уровень финансирования школы), и диагностический мониторинг, выделяющий «выходную» составляющую в модели «вход-выход», определяющий успеваемость учеников, – автор критиковал ситуации, когда эти две системы не были связаны между собой. Д. Уилмс отрицал пригодность таких мониторингов для сравнения и школ и образовательных округов между собой. Автор ратовал за мониторинг деятельности, который должен включать измерения как «входа», так и «выхода», причем не только академических знаний, но также умений и навыков.

С середины 1990-х годов активизировались исследователи эвалюации в России. Практически все российские авторы, исследуя теоретические основы эвалюации в образовании и ее практическую реализацию в нашей стране, соглашались с тем, что педагогические измерения являются информационной основой эвалюации, а методологические основы эвалюации связывали с управлением качеством образовательных проектов и программ [32, 36, 38, 42 и др.].

В некоторых исследованиях, посвященных психолого-педагогической эвалюации в школах, рассматриваются также проблемы, связанные с деятельностью субъектов психологической службы образовательных учреждений. Так, в работе Е.А. Юлкиной убедительно показано, что процесс оценивания специалистами этих служб уровня развития внутренних ресурсов обучающихся зачастую остается невостребованным. Педагогический анализ в работе учителей не простирается дальше констатации уровня учебных возможностей ученика без поиска конкретных причин – какие ресурсы ученика недостаточно развиты для того, чтобы обеспечить его учебный успех. А без

этого любая, даже самая научно обоснованная и ресурсно-обеспеченная диагностика психолога останется набором данных, констатирующих достигнутый уровень, но не управляющих коррекцией педагогического сопровождения [135].

Таким образом, можно констатировать, что эвалюация дает надежные сопоставимые данные, характеризует образовательный процесс в динамике и обладает прогностическими свойствами. Но для этого весь цикл эвалюации должен быть обеспечен ресурсами: оценочным инструментарием; методиками проведения оценочных процедур; методиками и инструментарием для обработки материалов, проверки результатов, подготовки протоколов и рекомендаций.

Очевидно, что необходимым условием успешности и эффективности эвалюации выступает ее принятие педагогами. А эвалюаторам следует помнить, что их задача состоит не в контроле, проверке или оценке деятельности педагога, а в помощи ему и поддержке. Эвалюация как любое оценивание в образовательных системах носит рекомендательный характер, направлена на информирование, поддержку и улучшение, но не на наказание [42, 96].

В системе отечественного образования до сих пор не сформирован четкий, целостный механизм реализации эвалюации как подсистемы в системе управления качеством образования в школе.

Наши исследования показали, что при реализации внутришкольной системы оценивания как механизма эвалюации в отношении образовательных результатов и условий формулировки критериев оценки качества образовательного процесса должны отражать законы, описывающие требования к образовательной системе (ФГОС, Профстандарт учителя). Разработка показателей для оценки этих критериев должна опираться на научные подходы, определяющие валидность измерителей качества (системно-деятельностный, компетентностный подходы).

Однако при оценке качества управления основания для выбора критериев и показателей должны поменяться местами.

Если выбор критериев при оценивании качества управления отражает сущность управления как «оболочки любого вида деятельности», то критерии качества управленческой деятельности должны быть представлены не в терминах правового поля, как для оценки качества объектов и процессов в образовательной системе школы, а в понятиях научных подходов:

- как объект – через принципы социального управления;
- как процесс – в терминах функционально-деятельностного подхода.

Критерии качества управления должны соответствовать положениям, не изменяемым в зависимости от политических и экономических условий (**качество управления отражает законы науки, не изменяемые в зависимости от политических и экономических условий**).

А вот показатели качества управления уже должны соответствовать требованиям, прописанным в правовом поле (**качество результатов и процесса диктует государство и общество**).

Ниже приведены примеры критериев и показателей качества внутришкольной системы управления качеством образования (ВСУКО) (табл. 1.5 и 1.6), разработанные и апробированные на основе этих правил.

В таблице 1.5 в качестве критериев «работают» принципы социального управления.

Таблица 1.5

Соответствие состава и структуры системы управления в школе принципам социального управления

Критерии: принципы управления	Показатели – характеристики реализации принципов управления в ВСУКО
1. Принцип системности и целостности в управлении	Соответствие состава и структуры ВСУКО целям и задачам школы, наличие всех направлений ВСУКО в соответствии с требованиями государственных документов

Окончание

Критерии: принципы управления	Показатели – характеристики реализации принципов управления во ВСУКО
2. Принцип демократизации и гуманизации управления	Наличие этапов обратной связи в системе ВСУКО качества ОП
3. Принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации	Оптимальность распределения управленческих полномочий
4. Принцип научности управления	Реализация компетентностного, системно-деятельностного и других научных подходов в проектировании ВСУКО

Однако, оценивая качество внутришкольной системы управления, необходимо реализовать эвалюацию не только по отношению к содержанию системы управления, но и по отношению к реализации процесса управления. Иными словами, так реализуются принципы управления на практике. Для этого реализуется системно-функциональный подход, поэтому в качестве критериев в этом случае служат функции управленческой деятельности [89], а показателями служат характеристики процессов (см. табл. 1.6).

Таблица 1.6

**Соответствие процесса реализации системы управления
функциям управленческой деятельности**

Критерии: функции управ- ленческой деятельности	Показатели
Мотивационно-целевая функция	Содержание контрольно-измерительных материалов во ВСУКО
Информационно-аналитическая функция	Технологичность, информативность и оперативность реализации управленческих функций
Контрольно-диагностическая функция	Объективность и действенность результатов анализа во ВСУКО
Организационно-исполнительская функция	Качество организации процесса управления
Планово-прогностическая функция	Качество реализации ВСУКО как инструмента планирования и прогноза

Для реализации качественного управления необходимо также очень четко договориться с субъектами оцениваемой деятельности об уровневых дескрипторах, значение которых очень сильно зависит от условий и ресурсов школы – от кадровых до социально-демографических. Именно уровневые дескрипторы показателей могут реализовать мотивирующий потенциал вводимых новых характеристик в оценивании для педагогов. Каждый субъект деятельности в школе должен знать:

- какое значение результата измерения считать на сегодняшний день оптимальным (можно похвалить/наградить);
- какое значение считать достаточным (указать точки роста и предоставить возможности для реализации этого роста);
- какое значение показателя назвать критическим (назначить обязательные виды и уровень результатов деятельности);
- а за какое значение результата можно применить административное взыскание.

Так, оценивание максимальным баллом абсолютной величины обученности порождает гонку за отметкой. А оценивание прироста, динамики роста внутренних ресурсов ученика позволяет выявить усилия учителя, приводящие к росту мотивации, воспитанности ученика, даже если пока невозможно оценить это ростом отметки по предмету.

Очевидно, что научные основы реализации качества внутришкольного управления, глубоко и подробно описанные в работах российских и зарубежных ученых, на практике требуют активизации работы системы непрерывного профессионального образования в сфере обучения руководителей школ практическим навыкам управления качеством самого управления. Только для таких руководителей **«управление реализует свою уникальную функцию сомножителя уровня качества любой профессиональной деятельности»** [22].

ЗАДАНИЯ ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

Задание 1. Выберите по одному критерию из таблиц 1.5 и 1.6, спроектируйте критериальный аппарат: опишите подробно показатели и уровневые дескрипторы для каждого критерия.

Критерий	Показатели	Уровневые дескрипторы
1	1.1	Оптимальный уровень (описание)
		Достаточный уровень (описание)
		Недостаточный уровень (описание)
	1.2	Оптимальный уровень (описание)
		Достаточный уровень (описание)
		Недостаточный уровень (описание)

Задание 2. В одной из статей, посвященных исследованию процесса оценивания в школьной практике, автор формулирует два положения о соотношении эвалюации с дидактикой [27]:

1. Оценивание/эвалюация – основа ответственного выбора в любой деятельности человека.

2. Если управление – это оболочка любой деятельности, то мы всегда не просто обучаем знаниям и умениям, но и обучаем управлять, используя и знания, и умения. Но если мы обучаем управлять, то оценивание – атрибут содержания в обучении любой деятельности.

Согласны ли вы с такими утверждениями? Сформулируйте свою точку зрения.

ТЕСТЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ ПО ГЛАВЕ 1

Блок 1

Выберите правильный вариант(ы) ответа.

1. Какое из определений не соответствует характеристике «образовательная система»?

А) институциональная форма реализации социальных программ по работе с населением

Б) социальные институты, осуществляющие целенаправленную подготовку подрастающего поколения к самостоятельной жизни в современном обществе

В) совокупность образовательных учреждений и реализуемых ими образовательных программ

2. Верно ли утверждение, что понятия «образовательная система» и «система образования» – синонимы?

А) да

Б) нет

3. Какое из толкований понятия «менеджмент» не соответствует общетеоретическим представлениям об управлении?

А) организация, руководство, контроль бизнеса, различных процессов, связанных с деятельностью людей

Б) группа людей, составляющих орган управления (например: «Менеджмент организации состоит из опытных профессионалов...»)

В) все соответствуют

4. В структуру образовательной системы не входят:

А) субъекты образовательных взаимоотношений

Б) ресурсы образовательной деятельности

В) механизм социокультурной среды по приобщению к общечеловеческим ценностям

Г) способы и средства организации образовательной деятельности

Д) результаты образовательного процесса

5. Последовательность описания стадий управленческого цикла соблюдена в варианте:

А) стадия анализа, стадия принятия решения, стадия реализации решения, стадия обратной связи

Б) стадия принятия решения, стадия реализации решения, стадия анализа, стадия обратной связи

В) стадия принятия решения, стадия реализации решения, стадия обратной связи, стадия анализа

6. Объектом управления в образовании являются:

А) обучающие и обучающиеся

Б) процессы, связанные с реализацией образовательных программ

В) деятельность субъектов образовательных взаимоотношений

Г) педагогический коллектив и ресурсы организации

7. Деятельность, направленная на оптимальный выбор идеальных и реальных целей и разработку программ их достижения, реализуется при выполнении следующей бинарной функции (П.И. Третьяков).

А) мотивационно-целевой функции

Б) плано-прогностической функции

В) организационно-исполнительской функции

Г) организационно-управленческой функции

8. С позиции какого методологического подхода управление рассматривается как непрерывная серия взаимосвязанных, выполняемых одновременно или в некоторой последовательности управленческих функций, сориентированных на достижение определенных целей?

А) ситуационного

Б) системного

В) интеграционного

Г) функционального

Блок 2

Оцените свой уровень владения тезаурусом, используемым в тексте Профессионального стандарта педагога. Выполните тест, вопросы которого отражают содержание каждого из разделов Профстандарта.

Трудовая функция: Развивающая деятельность (А/03.6)

1. Метапредметные результаты включают в себя:

- А) освоение межпредметных понятий
- Б) овладение универсальными учебными действиями
- В) самостоятельность в планировании и организации учебной деятельности
- Г) все вышеперечисленное

2. Обучаемость как индивидуальный показатель скорости и качества усвоения человеком знаний, умений и навыков в процессе обучения можно определить наиболее объективно на этапе...

- А) знакомства с новым учебным материалом
- Б) усвоения знаний и навыков учебной темы
- В) диагностики уровня результатов изучения учебной темы
- Г) обобщения и коррекции достигнутых результатов

3. Дидактический потенциал задания отражает...

- А) уровень усвоения учащимся предметных знаний
- Б) совокупность внутренних ресурсов, которые должен задействовать ученик, чтобы выполнить данное задание
- В) уровень сформированности у учащегося метапредметных умений

4. Индивидуализация образовательного процесса – это такая форма его организации, при которой...

А) учитель знает, когда, какому ученику и зачем на планируемом уроке он будет оказывать педагогическую помощь, и использует это в реальном учебном процессе

Б) учитель использует при подготовке и организации урока данные психологов о конкретных учениках

В) в образовательной среде учебного кабинета все информационно-методические материалы систематизированы в соответствии со структурой внутренних ресурсов ученика

Г) все ответы верны

5. Выберите внутренние ресурсы учебного успеха ученика из перечисленных ниже.

- А) задания, развивающие внимание

Б) информационно-методическое оснащение предметного кабинета

В) желание найти самый простой способ решения задачи

Г) мини-проекты на уроке

Д) информационная карта урока для ученика

Е) информационная карта урока для учителя

Ж) система оценивания образовательных результатов

З) познавательные УУД

И) задания, развивающие познавательные УУД

К) компетентность учителя

6. Метапредметные результаты обучающихся не проявляются в умении...

А) соперничать другому человеку

Б) определять понятия, создавать обобщения, классифицировать, строить логические умозаключения

В) самостоятельно планировать и осуществлять учебную деятельность

Г) проектировать собственную образовательную траекторию

7. Как называются дети, для обучения которых необходимо создавать особые условия, в российском законодательстве?

А) дети с ограниченными возможностями здоровья

Б) дети с отклонениями в развитии

В) дети с особыми образовательными потребностями

8. Основной установкой учителя, реализующего инклюзивную практику, является

А) каждый ребенок способен учиться при создании тех или иных специальных условий

Б) некоторые дети не способны к обучению

В) дети с ООП должны учиться в специализированных школах

9. Выбор образовательной программы для ребенка с ООП определяется в первую очередь следующей:

А) особенностями психофизического развития ребенка, его индивидуальными возможностями

Б) наличием образовательных и реабилитационных учреждений в шаговой доступности от места жительства семьи

В) пожеланиями родителей (законных представителей) ребенка-инвалида

10. Стратегия организации взаимодействия с родителями в инклюзивном образовании определяет пять уровней их вовлеченности в совместную деятельность. Определите последовательность этих уровней от самого низкого уровня вовлеченности к самому высокому.

А) родители могут быть приглашены, чтобы присутствовать в определенные моменты учебного процесса

Б) родители принимают решения совместно со школой, вовлечены как в планирование, так и в оценку результатов школьной программы

В) школа информирует родителей о существующих программах, а родители, в свою очередь, запрашивают информацию

Г) родителей приглашают, чтобы они могли исследовать цели и потребности школы и класса

Д) родителей спрашивают об их мнении, когда необходимо принять решение, которое повлияет на их ребенка. Хороший пример такого уровня вовлеченности – встреча для разработки индивидуального учебного плана

Трудовая функция: Воспитательная деятельность (А/02.6)

11. Выберите правильный ответ. «Если педагогика хочет воспитывать человека во всех отношениях, то она должна прежде всего узнать его тоже во всех отношениях». Эти слова принадлежат...

А) К.Д. Ушинскому

Б) Л.С. Выготскому

В) Ю.К. Бабанскому

Г) А.С. Макаренко

12. Под воспитанием, согласно требованиям Профстандарта, следует понимать...

А) деятельность, направленную на создание условий для самоопределения и социализации обучающегося на основе социокультурных, духовно-нравственных ценностей и принятых в обществе правил и норм поведения в интересах человека, семьи, общества и государства

Б) систему воспитательной работы по реализации воспитательных задач

В) результат целенаправленного формирования личности в целях подготовки ее к участию в общественной и культурной жизни

13. Процесс адаптации индивида к жизни в обществе, процесс осознания, усвоения и воспроизводства личностью социального опыта, норм, ценностей – это...

А) образование

Б) воспитание

В) социализация

Г) развитие

14. Социализация ребенка в семье происходит...

А) всегда целенаправленно

Б) независимо от воспитательных усилий родителей

В) как в результате целенаправленного воспитания, так и по механизму социального научения

15. Принцип договорных отношений будет эффективным, если...

А) совместные обязательства будут совместно обсуждены с учеником и приняты обеими сторонами

Б) есть четкие, измеримые критерии оценки выполнения условий договора

В) педагог сам выполняет взятые на себя обязательства

Г) будет реализовано все вышеперечисленное

16. Какие ресурсы учителя позволяют ему реализовать требования ФГОС к таким личностным образовательным результатам в предметном обучении: «осознание значения семьи в жизни человека и общества, принятие ценности семейной жизни, уважительное и заботливое отношение к членам своей семьи»

А) учитель акцентирует фактологию в содержании своего предмета, позволяющую учащимся осознать важность принятия семьи как ценности, грамотно выполнять семейные роли

Б) учитель проводит специальные занятия в формате классных часов, элективных курсов, посвященные знаниям о семье

В) учитель имеет и использует медиасопровождение учебного процесса с указанным содержанием: тексты, видеоматериалы и т.д.

Г) все перечисленные ресурсы

17. Выберите определение понятия «технология воспитания».

А) направление педагогики, занимающееся проектированием управляемых воспроизводимых воспитательных процессов.

Б) отрасль педагогики, занимающаяся изучением конкретных учебных дисциплин во всех типах учебно-воспитательных учреждений.

В) направление педагогики, изучающее закономерности обучения и воспитания детей.

Г) наука, изучающая особенности воспитательной работы с детьми

18. Что подразумевает гендерный подход в обучении?

А) учет физиологических, интеллектуальных, нравственных, эмоциональных, поведенческих различий между мальчиками и девочками

Б) реализацию обучения, направленного на раскрытие специфических закономерностей освоения знаний и умений взрослым субъектом учебной деятельности, а также особенности руководства этой деятельностью со стороны профессионального педагога

В) ориентацию на жизненный успех, достижения в развитии каждого ученика и учителя, на развитие творческого потенциала и продление периода творческой деятельности человека, его социальную адаптацию в сложных условиях бытия

19. Повышение уровня мотивации и снижения уровня... тревожности ученика перед выполнением контрольной работы происходят в том случае, если учитель...

А) перед выполнением предупреждает, что предстоит ответственная работа, результаты которой повлияют на итоговую оценку

Б) предлагает иные контрольные задания, отличающиеся от тех, которые разбирались на уроках

В) на первом уроке изучения темы показывает вариант контрольной работы с подробным описанием уровневых дескрипторов оценки и/или разрабатывает эти дескрипторы вместе с обучающимися

Г) определяет цели работы как проверку знаний по пройденной теме

20. Подчеркнутое педагогом публичное сравнение достижений двух учеников...

А) всегда способствует повышению качества образовательных результатов

Б) деморализует тех школьников, которые оказываются менее успешными

В) никак не влияет на качество образовательных результатов

Г) способствует развитию у школьников способности оценивать свои результаты

ГЛАВА 2

КОМАНДНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ И КОМАНДА МЕНЕДЖМЕНТА В УПРАВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ СИСТЕМАМИ

Изучив эту главу, вы:

– познакомитесь с различными подходами к определению ключевых понятий командного менеджмента: командный подход, команда, командное управление, тимбилдинг, командообразование, управленческая команда;

– получите представление об основных подходах командообразования, о процессе развития команды;

– узнаете об основных принципах, способах и ресурсах реализации командного управления образовательными системами;

– изучите основные элементы и общие характеристики командного менеджмента, признаки и способы активизации командной работы в сфере образования;

– познакомитесь с особенностями управления командой проекта, методами выстраивания продуктивного и конструктивного взаимодействия членов команды проекта, предупреждения негативных факторов и рисков снижения эффективности командной работы.

Это позволит вам:

– использовать в дальнейшей практической деятельности потенциал командного менеджмента при разработке и реализации различных проектов и программ в образовательных организациях;

– оценить собственный профессионально-личностный потенциал для успешного участия в командной работе и определить траекторию и возможности его развития;

– моделировать, выстраивать процесс командного взаимодействия при разработке и реализации актуальных проектов и программ.

2.1. КОМАНДНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

*– Я не могу их объединить, превратить в одно целое!
– Тебе не нужно, чтобы все думали одинаково.
Разные мысли и стремления делают команду сильной.
Хороший лидер понимает это.
«Черепашки-ниндзя 2»
(Teenage Mutant Ninja Turtles: Out of the Shadows)*

Командный подход в организации управления получил значительное распространение только в последние десятилетия. Уже в середине 90-х годов прошлого века в более чем 50 % американских фирм осуществляли деятельность «производственные» команды. В настоящее время *team-building* (построение команды) представляет собой одну из перспективных и наиболее эффективных моделей корпоративного менеджмента, обеспечивающих эффективное развитие и управление организацией [59].

Командный менеджмент – это менеджмент, который осуществляется посредством создания и функционирования управленческих команд. В основе данного типа управления лежит процесс делегирования значительной части полномочий командам проектов и программ [57, с. 28]. Такой подход предполагает совместное участие работников с менеджментом организации в процессах управления, использование потенциала каждого работника или группы в целом [78, с. 37].

В исследованиях М.А. Корговой, А.А. Радугина, Х. Роббинс, М. Финли, Ю.В. Синягина, Д.В. Степанова выделен ряд признаков командного менеджмента:

– привлечение сотрудников к процессу управления организацией с помощью реализации таких механизмов, как: самоорганизация и самоуправление, сотрудничество и взаимный контроль, взаимозаменяемость и взаимопомощь, персональная и коллективная ответственность;

– понятность, принятие общих целей и ценностей;

- сплоченность, продуктивные и конструктивные отношения внутри команды;

- использование множества профессиональных навыков и умений командного взаимодействия для достижения общих целей;

- члены команды чувствуют себя «одной семьей», они преданы целям организации, которые самостоятельно установили;

- непрерывный рост уровня профессионализма и квалификации как команды в целом, так и отдельных ее членов;

- децентрализация принятия решений, что содействует формированию преданности и приверженности членов команды организации, в таком случае принятие решений осуществляется в атмосфере доверия и затрагивает всю команду. Коллективный результат работы достигается путем открытого диалога [58, 66, 93, 94 и др.].

Командный способ организации деятельности характеризуется:

- согласованным видением стоящих перед организацией задач и системой распределения ответственности для их успешного решения;

- формированием направленности на общую и понятную цель;

- распределением ролей и позиций с целью достижения максимальной самоотдачи;

- обеспечением максимального включения каждого сотрудника в рабочий процесс;

- обеспечением совместной выработки решений;

- ориентацией на эффективность и ситуационное лидерство;

- генерацией новых идей и способов решения проблем;

- развитием внешних отношений и установлением необходимых контактов с другими людьми и организациями;

- проверкой и оценкой эффективности выполнения работы [99, 101].

При формировании команды целесообразно учитывать особенности самой организации: цели, миссию, стратегию развития, масштаб и специфику деятельности.

Команды представляют собой один из ключевых инструментов для организации работы в современном мире. Так, командная работа является важным фактором успеха любой совместной деятельности в образовательной системе, например при разработке и реализации проекта. Это происходит за счет конструктивного использования возникающих командных эффектов, таких, как высокая слаженность/согласованность действий, а следовательно, и эффективность работы, взаимная ответственность, ориентация на результат и др. (рис. 7).

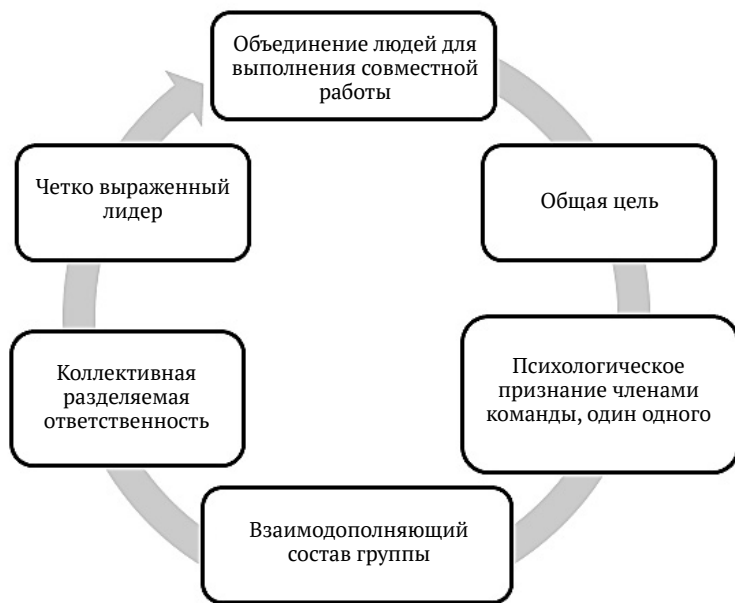


Рис. 7. Общие признаки команды

На сегодняшний день существует несколько подходов к толкованию понятия «команда»:

– первое определение термина «команда» через ее описание и внешние характеристики – под командой понимают

трудовой коллектив с высоким уровнем сплоченности, ориентацией всех сотрудников на реализацию общей цели и ценности данной организации;

– структурный подход к определению команды, обозначение внутренней сути – команду рассматривают как коллектив единомышленников, сплоченных вокруг своего лидера, одновременно являющегося и должностным лицом в данной организации [16, 34, 129, 131 и др.].

По мнению многих авторов, команда – это от 3 до 15 человек, разделяющих общую цель, ценности и подходы в осуществлении совместной деятельности и идентификации своей принадлежности и членов команды к данной группе. При этом все участники команды, в отличие, например, от рабочей группы, обладают взаимодополняющими навыками, готовы брать на себя ответственность за конечные результаты работы, а также способны и готовы исполнять любую внутрикандную роль. Команда, подчеркивает Ф. Лютенс, «...выходит за рамки традиционной рабочей группы благодаря коллективному синергетическому эффекту» [67]. Для команды наиболее характерны три важные составляющие: взаимозависимость, разделяемая ответственность и осознанная направленность на общий результат [88].

С.В. Демин, О.А. Шклярова, исследуя особенности формирования управленческих команд в образовательной организации, пришли к выводу, что суть команды – в общем для всех ее участников обязательстве, которое определяется наличием некоторого назначения, в которое верят все члены команды, т.е. ее миссии, заключенной в эффективной реализации проекта [131].

В образовательных организациях командный подход активно позиционируется в процессе разработки и реализации различных проектов и программ. Команда проекта является одним из основных понятий проект-менеджмента (управления проектами) и представляет собой группу сотрудников, которые непосредственно работают над реализацией проекта и подчиняются его руководителю. Поскольку именно команда

обеспечивает осуществление замысла проекта, она и является основным элементом его структуры. Как правило, такая группа формируется на период реализации проекта, а после его завершения – распускается.

Объем работ, которые предусмотрены проектом, его специфика и тип определяют необходимое количество человек в команде проекта. В большинстве случаев менеджеры (лидеры) предметно и функционально ориентированных групп формируют команду проекта, определяя ее состав и необходимое число членов команды.

Важной составляющей команды проекта является наличие у ее членов набора взаимодополняющих навыков, включающих в себя три категории:

- профессиональные навыки;
- навыки по решению проблем и принятию решений;
- навыки межличностного общения (принятие рисков, активное слушание, решение конфликтных ситуаций и т.д.) [56, 69, 72, 100 и др.].

Т.Ю. Базаров, И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, И.В. Рыбкин выделяют четыре основных подхода командообразования.

Целеполагающий подход строится на определении целей команды. Такой подход предоставляет возможность каждому члену команды лучше разбираться в выборе и способах достижения совместных целей по осуществлению проекта.

Межличностный подход направлен на улучшение межличностных отношений в команде проекта, так как межличностная компетентность повышает эффективность командной работы. Цель данного подхода заключается в увеличении группового доверия, взаимоподдержки и налаживании внутрикомандных связей.

Ролевой подход позволяет организовать дискуссию и переговоры среди участников команды проекта насчет их ролей. Данный подход предполагает, что роли в команде взаимодополняются и могут частично перекрываться (каждый способен выполнять несколько ролей). Поведение команды в этом

случае можно изменить вследствие изменения исполнения ролей или их личного восприятия.

Проблемно ориентированный подход реализуется с помощью решения проблем и подразумевает проведение заранее запланированных мероприятий с группой профессионалов, которые имеют совместные организационные отношения и общие цели. Такой подход охватывает постепенное совершенствование процесса решения проблем команды и достижения основной ее задачи.

Препятствием на пути формирования команды, по мнению А.В. Селюк и С.С. Денисовой, могут стать следующие проблемы:

- нечеткость и неопределенность целей;
- недостаточная открытость и излишняя конфликтность в команде;
- недостаточность различных ресурсов, в том числе человеческих и материальных;
- неконструктивные взаимоотношения и недопонимание со стороны руководства общеобразовательной организации.

Команда проекта возглавляется менеджером проекта, который непосредственно отвечает за осуществление проекта. В наиболее общем представлении менеджером проекта выступает управляющий или руководитель, который занимает постоянную должность в команде проекта и обладает полномочиями при принятии решений по определенным видам деятельности [40, 78].

Для управления проектом руководитель образовательного учреждения определяет менеджера проекта, который совмещает выполнение своих прямых обязанностей (к примеру, в должности учителя-предметника) и управление командой проекта, координирует ее работу и имеет доступ ко всем необходимым ресурсам проекта. Не часто работа над проектом для менеджера проекта имеет приоритет, а он полностью или частично освобождается от своей обычной деятельности. При использовании такой модели вся ответственность за реализацию проекта ложится на менеджера, всецело сконцентрированного на его осуществлении [33].

Процесс развития команды, совершенствования качества ее деятельности по реализации проекта в общеобразовательной организации проходит в основном три стадии (табл. 2.1).

Таблица 2.1

Особенности развития команды на разных стадиях
(составлена на основе исследований О.А. Шкляровой и С.В. Демина)

Стадия	Описание
Стадия вхождения	<p>Принятие каждым включенным в команду проекта своей принадлежности к данной команде. На данной стадии важны проявление желания войти в команду и одновременно страх быть не принятым ею. Сосредоточенность на собственных переживаниях, сомнениях и потребностях не позволяет членам группы всегда быть рассудительными, стремящимися успешно адаптироваться.</p> <p><i>Рекомендации менеджеру – организатору команды:</i> важно проявить терпение, понимание и уважение, быть готовым к возникновению отдельных проявлений негатива в действиях и поведении некоторых членов команды. Важно определить, что это: сложившаяся манера поведения и отношения к деятельности или единичная реакция, без опасности повторения в дальнейшем</p>
Стадия бурления («шторминг»)	<p>В команде происходит распределение ролей и функций, повышается продуктивность, поскольку каждый стремится продемонстрировать свои силы. Это одна из самых сложных стадий, так как часто руководитель команды может встречать сопротивление при решении задач, резкие изменения во взаимоотношениях членов команды, конкуренцию и некоторую протекцию. В связи с этим в команде может возникнуть деление на отдельные подгруппы, борьба за лидерство, отсутствие единства, постановка невыполнимых целей, нервность и напряженность и т.д. При этом в команде постепенно начинает возникать понимание друг друга, что в завершении данного этапа ведет к окончательному распределению обязанностей и определению уровня лояльности</p>

Окончание

Стадия	Описание
Стадия окончательного распределения ролей и функций	Постепенно отношения в группе урегулируются: наблюдается принятие членства в группе, возникают характерные способности, например конструктивно выражать критику, оказывать помощь и поддержку, избегать конфликтных ситуаций, появляется доверие, четкое ощущение принадлежности к команде, совместимости с ее членами, установка и контроль за соблюдением основных норм в группе
Стадия нормализации отношений	Понимание различий и нормализация отношений обеспечивают повышение эффективности деятельности, в образовательной организации соответственно – образовательной деятельности. Педагогические работники активно начинают использовать современные подходы и методы в организации образовательного процесса, проявляют внимание и готовность к учебной, учебно-методической работе, внедряют технологии здоровьесбережения, конструктивной и позитивной коммуникации и др., что также улучшает качество образовательного процесса
Стадия продуктивного сотрудничества	В общеобразовательной организации педагогический коллектив представляет собой группу людей, которая со временем меняется и численно, и качественно. Поэтому данная стадия для команды проекта в общеобразовательной организации является наиболее значимой. Для этой стадии характерна эффективная и высокопродуктивная деятельность группы. В период сотрудничества каждый член команды осознает, понимает и принимает командные и личностные процессы, оказывает помощь и сам обращается за поддержкой и находит понимание, стремится к профессиональной и личностной самореализации и самосовершенствованию, предлагает решения возникающих проблем и проявляет инициативу, творчество

Согласно исследованиям С.В. Ершова, В.В. Авдеева, Ю.Н. Лапыгина менеджеру проекта необходимо сформировать команду, а затем осуществлять планирование ее деятельности, находиться в постоянном взаимодействии с ее членами, добиваться высокой отдачи и при этом обеспечивать вышестоящее

руководство информацией о продвижении проекта, формируя положительный имидж проекта. Правильно привлекать всех участников команды к открытому обсуждению проблем и идей, анализу и учету разных мнений. Обеспечить эффективность работы проект-менеджера могут:

- рациональный time-management;
- нацеленность на конечный результат и успешность проекта;
- ориентация на сильные качества членов команды и положительные моменты в сложных ситуациях;
- выбор приоритетных направлений деятельности;
- принятие эффективных и своевременных решений.

Б.Р. Мандель, И.И. Мазур, А.В. Селюк включают в процесс управления командой следующие мероприятия:

- организационное планирование;
- кадровое обеспечение проекта;
- создание команды проекта;
- осуществление функции контроля и мотивации членов команды проекта для получения действенных результатов и завершения проекта.

Рассмотрим процесс управления командой проекта в общеобразовательной организации (рис. 8).

Анализируя условия эффективности разработки и реализации проекта, большинство исследователей подчеркивают, что при управлении проектом менеджер должен:

- максимально быстро и эффективно подготовить начало работ по проекту;
- организовывать, координировать и контролировать процесс работ по проекту;
- надлежащим образом распределять работу по проекту между всеми членами команды проекта;
- осуществлять взаимодействие с внешними участниками проекта для эффективной и своевременной его реализации;
- контролировать отклонения от запланированного хода работ и следить за изменениями по проекту, проводить корректировку действий;

– осуществлять коммуникации с членами команды проекта с целью его мониторинга, принятия решений в процессе выполнения какой-либо деятельности, в конфликтных ситуациях и при взаимодействии ее участников.



Рис. 8. Процесс управления командой проекта (составлено Е.А. Парахиной на основе исследований И.И. Мазур, В.Д. Шапиро)

Т.Ю. Базаров, Б.Л. Ерёмкина, И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Л.И. Уманский, В.А. Дятлов и др. рассматривают три основных типа взаимодействия в команде [3, 69, 92, 100 и др.].

Первый тип, совместно-взаимодействующий, предполагает обязательное участие каждого члена команды в решении совместной задачи. Интенсивность работы всех участников в це-

лом одинакова. От работы каждого из них, особенности которой определяет руководитель проекта, зависит эффективность общей деятельности. Все члены команды ориентированы на достижение общих целей, коллективную нравственность и приверженность авторитету лидера.

Второй тип, совместно-последовательный, характеризуется временным распределением и порядком участия всех членов в совместной работе. Специфика целей, которые относятся к конкретному моменту технологического процесса реализации проекта, определяет особенности работы каждого члена команды.

Третий тип, совместно-творческий, отличается направленностью на профессиональный рост и развитие. Члены команды ориентированы на совместную работу с различными специалистами, индивидуальное развитие в процессе сотрудничества и гибкость. При таком типе организации деятельности основная ценность – это получение новых знаний, создание условий для личностного роста.

В качестве интегральной характеристики команды проекта И.И. Мазур, В.Д. Шапиро выделяют организационную культуру: систему ценностей, нормы поведения, типы управления и способы оценки результатов, а также понимание своей роли в команде, взаимоотношений внутри ее. Тип управления командой проекта характеризует то, каким образом принимаются и осуществляются управленческие решения по проекту. Тип управления выбирается в соответствии с особенностями деятельности членов команды и ее организационной культурой. Стоит отметить, что рассогласованность выделенных параметров является одной из причин неэффективного управления проектом, в том числе и в образовательных организациях.

Для общеобразовательной организации, которая в рамках своей деятельности реализует различные образовательные проекты, наиболее подходящим типом управления является диалоговый. Основной особенностью в этом типе управления является распределение функций управления при равном участии

всех членов команды (И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге, А.В. Полковников). Реализация образовательных проектов требует от педагогов постоянного повышения квалификации, совершенствования навыков проектной и управленческой деятельности, чему способствует равноправное участие членов команды в управлении проектом.

Эффективность работы педагогов в команде проекта зависит от ряда причин: уровень образования, квалификация, опыт педагогической деятельности, целеустремленность, готовность к творчеству, коммуникативные способности, готовность к использованию инноваций. Управление человеческими ресурсами требует от менеджера проекта постоянного стимулирования и мотивации деятельности членов команды, а также учета психологического и творческого факторов в работе с участниками образовательного процесса. Менеджер проекта поддерживает и регулирует: осознанность и целенаправленность деятельности членов команды, активность и эмоциональную осмысленность их реакции на управленческие решения; двусторонний процесс взаимодействия общеобразовательной организации и участников образовательного процесса и т.п.

Лидерами (менеджерами) группы по реализации проекта в общеобразовательной организации, как правило, являются учителя, методисты или руководители образовательных площадок, выступающие в то же время координаторами, распределителями ресурсов, советчиками и ответственными за решение проблем. Члены команды проекта – это непосредственные исполнители, сосредоточенные на выполнении конкретной работы. Например, учителя-предметники, методисты, педагоги-психологи, обучающиеся, родители (законные представители).

Общеобразовательные организации, используя технологии командного менеджмента в управлении проектами, практикуют выработку и принятие решений по проекту командой самостоятельно. Роль менеджера проекта сводится к организации требуемых условий, определению рамок, в которых может

осуществляться принятие решения, а также оказанию помощи в случае затруднительной ситуации.

Несмотря на атмосферу сотрудничества, сотворчества и эффективного взаимодействия, что характерно для образовательных организаций, в ходе работы над любым проектом в команде возникают конфликты. Главной задачей проект-менеджера является прогнозирование конфликтных ситуаций и управление ими, поиск способов сделать их конструктивными, обеспечив тем самым выход из сложившегося положения. Деятельность эффективной команды проекта в образовательной организации должна осуществляться на основе взаимного доверия, поддержки, сотрудничества, понимания, обязательности, адаптивности, мобильности, творчества, энтузиазма и целеустремленности. Именно сотрудничество должно стать ключевым фактором при создании команды проекта на базе образовательных организаций.

Основные факторы командообразования в общеобразовательной организации:

- специфика проекта, в том числе образовательного (индивидуальный, групповой, межпредметный и др.), играет значительную роль при формировании команды, так как определяет структуру команды, утверждаемую руководителем, ролевой состав, необходимые знания, умения и навыки, которыми должны обладать участники команды, сроки, этапы и виды работ по проекту;

- организационно-культурная среда включает в себя внутреннюю составляющую – культуру самой команды: принятые ею нормы и способы командного взаимодействия, ролевое распределение; внешнюю среду;

- особенности личного стиля взаимодействия лидера с другими членами команды [18].

Создание команды при реализации проекта и установка на командный стиль работы в общеобразовательной организации определяют перечисленные в исследованиях С.В. Демина и О.А. Шкляровой достоинства работы в команде проекта:

- высокая эффективность деятельности;

- профессиональное и личностное развитие каждого участника;
- генерирование новых плодотворных идей;
- высокая скорость реагирования в критических и проблемных ситуациях;
- более качественное взаимодействие со всеми субъектами образовательного процесса;
- разделенная ответственность между всеми членами команды;
- уверенность в себе и в команде каждого ее члена;
- снижение стресса для всех членов команды;
- психологический комфорт и улучшение качества жизни на рабочем месте [129].

ЗАДАНИЯ ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

Задание 1. Подготовьте комментарий о возможности применения нижеописанных подходов к формированию команд в образовательной организации. При каких организационно-педагогических условиях и ситуациях целесообразно использовать тот или иной подход?

Приведите 2–3 примера.

Т.Ю. Базаров выделяет четыре основных подхода к формированию команды:

1. Целеполагающий подход (основанный на целях) – позволяет членам группы лучше ориентироваться в процессах выбора и реализации групповых целей. Процесс осуществляется с помощью консультанта. Цели могут быть стратегическими по своей природе или установлены в соответствии со спецификой деятельности, например как изменение продуктивности или уровня продаж, а также как изменение внутренней среды или каких-либо процессов.

2. Межличностный подход (интерперсональный) – сфокусирован на улучшении межличностных отношений в группе и основан на том, что межличностная компетентность уве-

личивает эффективность существования группы как команды. Его цель – увеличение группового доверия, поощрение совместной поддержки, а также увеличение внутрикандных коммуникаций.

3. Ролевой подход – проведение дискуссии и переговоров среди членов команды относительно их ролей; предполагается, что роли членов команды частично перекрываются. Командное поведение может быть изменено в результате изменения исполнения ролей, а также индивидуального их восприятия.

4. Проблемно ориентированный подход к формированию команды (через решение проблем) предполагает организацию заранее спланированных серий встреч по фасилитации процесса (с участием третьей стороны – консультанта) с группой людей, имеющих общие организационные отношения и цели. Содержание процесса включает в себя последовательное развитие процедур решения командных проблем и затем достижение главной командной задачи. Предполагается, что наряду сработкой такого умения у всех членов команды активность по ее формированию должна быть также сфокусирована на выполнении основной задачи, межличностных умениях, а также может включать целеполагание и прояснение функционально-ролевой соотнесенности.

Задание 2. Для современной образовательной организации командный подход – ресурс, позволяющий одновременно успешно реализовывать различные проекты и программы. Огромная роль в формировании команды отводится при этом ее лидеру, который чаще всего и является проект-менеджером.

Эффективная команда проекта не возникает сразу, а проходит в своем формировании определенные этапы. На каждом из этапов лидер команды должен выполнять определенную работу (действия), которые позволят максимально быстро достичь уровня продуктивной деятельности.

Сформулируйте основные действия лидера команды на каждом этапе командообразования.

Название этапа (по модели Б. Такмена и М.-Э. Дженсен)	Краткая характеристика этапа	Конкретные действия (роль/место) лидера
Формирование	<p>Это еще не команда, а совокупность отдельных индивидуумов; Происходит обсуждение в самом общем виде назначения команды, ее целей, состава, механизмов работы и т.д. Люди осторожны в своих проявлениях и стремятся произвести впечатление друг на друга. Возможны опасения и колебания, связанные с не совсем ясным представлением о предстоящей работе в команде. Разделяемое всеми понимание присутствует в незначительной степени. Низкая приверженность интересам команды</p>	
Бурление («шторминг»)	<p>Люди открываются и выявляются индивидуальные цели и ожидания. На поверхность выходят разногласия и противоречия. Назначение команды, стиль руководства, групповые роли, модели взаимодействия и поведения – все может быть поставлено под сомнение и оспорено. Внутренние проблемы команды выходят на первый план. Чувства находят свое выражение. Возможно возникновение межличностных конфликтов. Обращение к прошлым инцидентам и проблемам. Формируется готовность принять риск совместной работы. Члены команды подвергаются проверке со стороны своих коллег и больше узнают о самих себе</p>	

Окончание

Название этапа (по модели Б. Такмена и М.-Э. Дженсен)	Краткая характеристика этапа	Конкретные действия (роль/место) лидера
Нормирование	Установление норм и процедур работы. Формирование приемлемого стиля руководства. Распределение ролей и формирование моделей взаимодействия Развитие сотрудничества и взаимной поддержки. Формирование механизмов принятия решений, контроля и обратной связи. Становление отношений с внешней средой команды	
Функционирование	Команда объединена и может эффективно работать для достижения поставленных перед ней целей. Общее понимание проблем. Взаимная поддержка и взаимопомощь. Комфортная атмосфера, стимулирующая достижение новых высот. Развитие, профессиональный и личностный рост членов команды	
Перемена или расставание	Роспуск или реформирование команды после выполнения ею поставленной задачи. Возможен также вариант постановки перед командой новых задач	

Задание 3. Проанализируйте два варианта нормативно-этических установок для командного взаимодействия, которые были коллективно разработаны членами реальных команд в образовательных организациях.

Каким принципам командной работы отвечают данные правила?

Что из предложенного содействует:

а) эффективной работе команды;

- б) профессионально-личностному развитию членов команды;
 в) предупреждению раскола в команде?

10 правил работы в команде	10 установок для команды
<ol style="list-style-type: none"> 1. Справедливое распределение нагрузки и поощрений. 2. Приоритет общей цели над личными интересами. 3. Взаимоуважение как высшая ценность. 4. Взаимопомощь, взаимозаменяемость и делегирование полномочий. 5. Желание каждого члена команды при распределении обязанностей должно соответствовать его возможностям. 6. Максимальная коммуникация, в том числе посредством ИКТ. 7. Вовлечение каждого участника в активную деятельность. 8. Равные права и обязанности каждого участника – нет главного и второстепенных. 9. Поддержание командного духа, в том числе с помощью совместного досуга. 10. Активный обмен мнениями и идеями, что знает один – то знают все, при этом каждый работает над собственной компетентностью и багажом знаний. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Видеть позитив во всем. Не тратить энергию на негатив, она пригодится для нужных дел. 2. Не изобретать велосипед, пользоваться успешными практиками. Посмотреть, как эта задача уже решалась. Возможно, решение уже есть. 3. Не знаешь – спроси. Не знать – это не плохо. Плохо промолчать о том, что ты не знаешь. 4. Время от времени ставь знак вопроса к своим знаниям. Пересматривай актуальность портфеля своих знаний. 5. Руководствуйся принципом JEROI: J (joy) – действовать в кайф, получать истинное удовольствие от работы; E (energy) – то, что ты делаешь, должно тебя заряжать, действовать с энергией; ROI – действуй, получая выгоду. 6. Будь готов к фиаско. Анализируй причины, рефлексируй в процессе деятельности и при получении результата. 7. Ответственность распределяется соразмерно возложенным обязанностям. 8. Действуй в своих целях, в целях команды, проекта. Синхронизируй собственные цели с целями других. Важно уметь слушать и слышать каждого. 9. Установить систему контроля и поощрять самоконтроль. 10. Самостоятельная разработка путей достижения цели и совместное празднование успехов на пути к достижению цели – это важно. Команда и доброжелательная атмосфера в ней – залог успеха.

Задание 4. Одним из важнейших инструментов в обеспечении жизнеспособности команды является коллективная рефлексия выполненной работы. Командная самооценка не толь-

ко позволяет увидеть достоинства и недочеты в слаженности и согласованности действий, решении командных задач, оценить насколько продуктивно были использованы внутренние ресурсы команды, но и повышает уровень личной и коллективной ответственности за выполняемую работу.

Предлагаем изучить несколько вариантов и дать комментарий: насколько предлагаемые критерии самооценки деятельности членов команды являются достаточными? Какой вариант, на ваш взгляд, является наиболее универсальным и может быть использован в командной работе?

Данные критерии были предложены членами рабочих групп педагогов в рамках выполнения небольшого проекта.

Вариант 1. *Для оценивания эффективности работы команды в целом и каждого ее члена в отдельности нами совместно были выбраны четыре основных критерия.*

1. Продуктивность. Под продуктивностью мы понимаем следующую совокупность фактов:

– у нашей команды была четко поставленная цель – составить дайджест на тему «Модели командообразования в зарубежном и российском менеджменте»;

– в качестве объективных критериев для оценки результатов нашей работы будет рассматриваться оценка, которую наша группа получит по итогам выполненной работы.

2. Сплоченность. Под критерием сплоченности команды мы понимаем совокупность следующих факторов:

– насколько членам команды нравится работать друг с другом;

– какие условия могли бы привести к появлению недовольства.

3. Обучение. Под обучением, по мнению нашей команды, следует понимать следующие факты:

– возможность членов команды учиться друг у друга;

– процесс роста и развития каждого из членов команды и возможность для этого роста;

– потребность в личностном росте каждого члена команды.

4. Интеграция (описание отсутствующем).

Вариант 2. Каждый член команды самостоятельно оценивает себя и своего коллегу, используя специальный чек-лист в виде таблицы. А затем участвует в общем обсуждении.

Критерий	Показатель	Отл.	Хор.	Удов.	Неуд.
Мотивация	Единые ценности для участников команды, которые позволяют эффективно выстраивать совместную работу				
Постановка цели	Грамотно сформулированная цель проекта; совместное обсуждение цели с участниками команды. Постановка единой для всех цели, которая разбита на цели, выполнением которых занят каждый участник				
Разработка плана	Планирование действий для дальнейшей разработки дайджеста, которое удовлетворяет всех участников (составление плана с учетом времени, которое необходимо затратить для его составления)				
Распределение ролей	Эффективное использование возможностей участников для составления дайджеста; учет особенностей участников, которые могут быть полезны в решении совместного задания; распределение времени				

Вариант 3. Оцени себя сам! Аргументируй свой выбор!

Четырехбалльная система оценки:

«Отлично» – всегда активное участие в работе команды (обсуждение, высказывание собственного мнения, предложение идей и т.д.). Предоставление материала для совместной работы в указанные сроки. Качественное выполнение порученного задания. Заинтересованность в выполнении высококачественной работы. Доброжелательность в отношении членов команды, желание помочь, объяснить интересующий вопрос для общего

успеха дела. Всегда проявление желания взять на себя ответственность за выполнение определенной части работы.

«Хорошо» – в основном активное участие в работе групп. Предоставление материала для совместной работы в указанные сроки. Качественное, на хорошем уровне выполнение порученного задания. Заинтересованность в выполнении на хорошем уровне работы. Доброжелательность в отношении членов группы.

«Удовлетворительно» – низкая активность участия в работе группы. Материал для совместной работы представлен позже указанных сроков. Удовлетворительное качество выполненного индивидуального задания. Низкая заинтересованность в качественном выполнении работы. Нейтральное отношение к членам команды. Нежелание помочь кому-либо в решении какого-либо вопроса.

«Неудовлетворительно» – практически отсутствует активность в работе группы. Материал для совместной работы не предоставлен вообще или предоставлен в поздние сроки и в неудовлетворительном состоянии. Равнодушное отношение к членам группы. Отсутствует желание вникать в суть работы, выражать собственное мнение, участвовать в обсуждении вопросов.

Вариант 4. Для оценки работы команды над дайджестом используется четырехуровневая система – «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно». Предлагается в процессе коллективного обсуждения по каждому критерию оценить каждого члена команды.

Критерии самооценки:

1. Самостоятельность (уровень самостоятельной работы, планирование и выполнение всех этапов поставленных задач самими обучающимися, направляемыми действиями координатора проекта без его непосредственного участия).

2. Содержательность (уровень раскрытия темы. Смысловое содержание, оригинальность текста не менее 70%).

3. Работа с информативными источниками (использование одного или более источника информации, анализ различных авторов по рассматриваемой теме, высказывание своей точки зрения на раскрываемую тему, сделанные самостоятельно выводы).

4. *Системность* (способность обучающегося рассматривать индивидуальную тему в совокупности с общими целями и задачами).

5. *Интегративность* (связь рассматриваемой темы с различными областями знаний, в том числе, практическое применение описанных подходов и методов для практической педагогической деятельности).

6. *Коммуникативность* и психологический климат в команде.

7. *Полнота реализации проектного замысла* (уровень воплощения исходной цели, требований в полученном продукте, все ли задачи оказались решены).

8. *Правильность и грамотность оформления* (наличие инициалов, титульного листа, оглавления, нумерации страниц, введения, заключения, библиографии).

9. *Качество оформления* (использование цитат в тексте и правильное их оформление, качество эскизов, схем, рисунков).

10. *Объем и глубина знаний по теме* (эрудиция).

11. *Уровень ответственности членов команды*.

12. *Умение планировать собственную деятельность на благо команды*.

2.2. ФОРМИРОВАНИЕ КОМАНДЫ ПРОЕКТА И УСЛОВИЯ ЕЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Что такое команда?

*Успешная команда – это 40% культуры,
30% стратегии, 20% системы,
10% используемых инструментов.*

*Егор Шорин,
основатель коллаборативного центра «Комета»*

*...Крупные дела не делаются одним человеком,
они совершаются командой.*

Стив Джобс, основатель корпорации Apple

Формирование команды проекта в общеобразовательной организации невозможно без выполнения определенных условий, обеспечивающих ее функционирование и развитие.

Наряду с условиями формирования и деятельности команды проекта: нормативно-правовые, информационно-образовательные, финансовые, кадровые условия и т.п., для системы образования актуально выполнение организационно-педагогических условий. Обеспечение определенных организационно-педагогических условий отвечает методологии управления образовательными системами на разных уровнях их организации.

Организационно-педагогические условия рассматриваются как совокупность внешних и внутренних обстоятельств, которые обеспечивают сохранение полноты, целостности, преемственности образовательного процесса, его целенаправленность и эффективность. Эти условия важно учитывать при реализации управленческих функций, а также командного подхода в образовательных системах, разработке и реализации проектов и программ, использовании технологии командного менеджмента в обеспечении качества управления. Организационно-педагогические условия – сочетание определенных ресурсов и возможностей, осуществление которых позволяет достичь поставленных образовательных целей [12, 17, 50].

С начала 1990-х годов сформировалась «проектная парадигма в образовании». Проектирование интегрирует в себе два взаимозависимых компонента: идеальное промысливание (термин введен Н.Г. Алексеевым) и практическую реализацию того, что должно быть достигнуто.

Одним из критериев эффективности педагогического проектирования рассматривается социокультурное и ценностное самоопределение педагога (Р.Г.Каменский, С.И. Краснов), В.К. Рябцевым и Д.А. Григорьевым в качестве пусковых методов разработки проекта выделены рефлексия, целеполагание, планирование собственной педагогической деятельности. У участников проектной команды должна быть сформирована не только способность понимать смысл предстоящей деятельности, но и способность четко определять ресурсы и планировать их распределение для каждого этапа проекта.

Управление деятельностью команды предполагает последовательность в реализации управленческих функций и прохождении этапов командообразования:

- постановка общих целей и задач – осмысление и формулировка цели, ее декомпозиция. Соотнесение, согласование личных и общих целей, принятие цели и задач всеми членами команды;

- планирование совместной работы с учетом индивидуальных особенностей сотрудников, их предпочтений, уровня профессионализма. Практически по пунктам раскладывается, кто, чем, в какие сроки должен заниматься, кто за что отвечает;

- налаживание системы внутренних и внешних коммуникаций. Для построения успешной команды необходимо соблюдать следующие рекомендации, которые предлагают выдающиеся *team-makers* Дж. Гринберг и Р. Бэйрон: обучение сотрудников навыкам работы в команде; поощрение командного выполнения работы; оказание управленческой поддержки; развитие поддержки самих работников; обеспечение сотрудничества как внутри команд, так и между ними; подбор членов команды в соответствии с их реальными или потенциальными профессиональными навыками;

- стимулирование командных достижений – вознаграждение от решения совместных задач больше, чем вознаграждение от индивидуальной работы;

- предоставление самостоятельности и инициативы – возможность каждому члену команды поверить в свои возможности, силы, раскрыть творческий потенциал;

- формирование командной культуры и идеологии;

- мониторинг командной работы. Мониторинг – функция руководителя или менеджера проекта. При выявлении каких-либо недостатков в работе команды руководитель может принять следующие меры: заменить некоторых членов команды; видоизменить цели команды, повысив или понизив их; распустить команду (рис. 9).



Рис. 9. Элементы командного менеджмента

В условиях активной разработки и реализации новых проектов и программ актуален вопрос о состоянии проектной культуры в образовательных организациях. Опрос менеджмента и педагогов образовательных организаций позволит выяснить, насколько они владеют технологиями командного менеджмента, как оценивают потенциал таких технологий в управлении проектами и программами и готовы ли применять их в деятельности образовательного учреждения (пример опросников см. в Приложении 3).

Для эффективной командной работы важно соответствие предполагаемых участников той или иной роли в предстоящем проекте. Классический подход к распределению ролей между членами команды проекта был изложен Р.М. Белбином (R.M. Belbin) [8]. В команде проекта, независимо от количества членов, должны реализовываться следующие роли: председатель-координатор (*chairman*), оформитель-мотиватор (*shaper*), генератор идей (*plant*), критик-аналитик-стратег (*monitor-evaluator*), реализатор – «рабочая пчелка» (*company worker*), опора команды – вдохновитель (*team worker*), добытчик (*resource*)

investigator), завершающий-контролер (*completer*). Для определения соответствия каждого участника команды какой-либо роли Р.М. Белбин разработал тест (опросник) «Командные роли» (см.: <http://www.psyworld.info/online-testy/test-belbina>). Люди, присутствие которых в проектной команде целесообразно по своим параметрам, взаимно дополняют, но не повторяют друг друга. Для эффективной команды требуются не конкретные субъекты со сбалансированными характеристиками, а командные игроки с преимуществами, позволяющими нивелировать негативные характеристики других участников.

Интересен подход в определении ролей в команде Р. Баррера (R. Barrera). По формам поведения выделяются четыре группы участников: руководители (*directors*), «всеобщие друзья» (*socializers*), «личные друзья» (*relaters*) и мыслитель (*thinkers*). Считают, что чтобы достичь максимально благоприятного результата в формировании команды проекта, необходимо обеспечить равные пропорции представителей каждой группы и стараться не допустить преобладания одной из них [100].

Эффективность команды во многом зависит от хорошего сопровождения профессиональным психологом или педагогом-психологом. Психологическое сопровождение команды предполагает:

- прогнозирование и коррекцию эмоционального состояния и поведения;
- своевременное реагирование на психологическое состояние каждого члена команды;
- целенаправленную минимизацию стрессовых ситуаций в процессе коммуникаций;
- проведение тренингов как по командообразованию, так и по повышению сплоченности группы, установлению позитивного межличностного взаимодействия внутри команды;
- формирование конкретной ценностной позиции каждого участника образовательных отношений – как субъекта, автора, инициатора собственной жизни и карьеры и т.п.

По сути, задачи специалиста-психолога и менеджера проекта сопряжены в вопросах управления персоналом. Важно,

чтобы участники проекта были активными субъектами данных мероприятий.

Деятельность психолога в работе с командой проекта охватывает и такие направления, как:

- обеспечение максимально комфортных условий для педагогов и обучающихся при участии в проектах;
- определение психолого-педагогических основ проектной деятельности;
- постоянный контакт с инициаторами инноваций – педагогами, методистами;
- проведение психологической экспертизы с целью определения ресурсов для дальнейшего развития участников проекта;
- обеспечение оптимальных форм трансляции образцов, разработанных в ходе проектной деятельности.

Регулируемый процесс внутрикомандного взаимодействия с педагогической точки зрения можно рассматривать как управление обучением, освоением новых моделей поведения, обмен опытом совместной деятельности. Обеспечивается позитивная динамика личностного и профессионального развития участников образовательных отношений, меняются и совершенствуются осваиваемые компетенции, ориентации и мотивы их деятельности.

Успешность взаимодействия определяется уровнем коммуникативной компетентности членов команды, положительным настроем на продуктивное предметное общение. Предметное общение в команде должно основываться на сопереживании, содеятельности, сотворчестве, взаимном обогащении и взаиморазвитии членов. Только в этом случае общение можно считать действительно продуктивным. Сложно считать эффективной команду, пусть и сумевшую решить задачи проекта, но если ее участники некорректно позиционируют противоположные точки зрения на результаты и процесс организации, выражают недовольство, крайнюю неудовлетворенность собственным участием в проекте.

Именно поэтому моделирование определенной организационной культуры следует рассматривать как одно из важных

условий в достижении эффективности командного менеджмента. И еще один важный момент: функционирование проектных команд предполагает некое нивелирование уже сложившихся статусов между членами команды. Стирание таких статусов сложно преодолеть в условиях сохранения жесткой вертикальной иерархии. А вот при создании гибких организационных структур, таких, как команды проектов, не только происходит стирание статусов, но и возрастает активность значительного числа субъектов к участию в процессе управления в образовательной организации.

Остановимся еще на одном факторе успешности команды проекта – условиях работы в организации. Успешность работы любой группы (творческого или профессионального объединения, команды проекта и т.п.) определяется целым рядом объективно существующих в организации условий. Речь идет об общей стратегии организации, типе организационной культуры, формальных правилах, традициях, ресурсном обеспечении и т.п. Для команды проекта это внешние факторы, потому что группа во многих случаях руководствуется своими собственными внутренними неформальными нормами. Эффективность деятельности группы во многом определяется способностями каждого ее члена, принципами и правилами взаимодействия, распределением ролей и распределением работ и зон ответственности. А.Г. Фаррахов также предлагает анализировать и формальное лидерство; роли, нормы, статус, размер, состав [114]. И внешние, и внутренние условия являются объектом реализации управленческих функций менеджера проекта.

В научной литературе описываются и другие факторы-условия эффективности работы команды: общее руководство, квалификация сотрудников, микроклимат, постановка целей, результаты работы, методы подготовки и принятия решений, свобода суждений, индивидуальные и творческие способности. Квалификация сотрудников в сочетании с умением работать вместе является фактором успешности команды.

Другим фактором успешности является микроклимат, что означает сплочение членов команды не только относительно

цели, но и относительно эмоций. Четкость, открытость, доступность, понятность цели позволяют предупредить стрессовость/шок складывающейся ситуации.

По результатам деятельности группы должна работать система мотивации и стимулирования. При подготовке и принятии решений актуальны методы коллективной мыслительной деятельности, «мозгового штурма», публичного обсуждения альтернатив и т.п. Свобода и корректность высказываний и суждений – правило успешной команды. Продуктивность, производительность группы зависит от уровня способностей каждого, а также от предоставления возможности их проявления. Креативность группы в отношении идей также полезна. Взаимодействие с другими коллективами повышает эффективность группы [10, 15, 31, 39, 76, 98, 132 и др.].

Таким образом, формирование команды проекта не может быть бездумным, основанным на принципе привлечения в команду наиболее исполнительных сотрудников или подобных критериях. Необходимо изучать и анализировать профессионально-личностные особенности специалистов, склонности будущих членов команды, учитывать их интересы и пожелания, например при распределении командных ролей. Для этого разработаны специальные методики, которые, основываясь на той или иной ролевой модели группы, позволяют определить, насколько конкретный человек подходит для выполнения той или иной роли в команде.

Следует отметить важность мониторинга команды проекта на каждом этапе ее развития и организации психологического сопровождения процессов формирования и деятельности группы. Большое значение для формирования и деятельности проектной команды также имеют такие факторы, как информационная обеспеченность и поддержка группы, а также обеспечение комфортных условий для реализации проектной деятельности (например, предоставление доступа к необходимым ресурсам, определение адекватных временных рамок решения проектных задач).

Командный менеджмент образовательной организации должен выстраиваться с учетом определенных организационно-

педагогических условий как некая совокупность внутренних и внешних обстоятельств образовательного процесса, от реализации которых зависит процесс эффективности образовательной деятельности и, как следствие, реализация самого проекта:

- учет интересов, потребностей и личностных особенностей участников команды при распределении командных ролей. Определение указанных характеристик производится с помощью надежных диагностических инструментов;

- организация психологического сопровождения процессов формирования и деятельности проектной команды, как отдельных ее участников, так и всей группы в целом, организация и проведение тренинговых мероприятий;

- обеспечение комфортных условий деятельности команды, к которым можно отнести информационную и методическую поддержку, доступ к необходимым ресурсам, определенный уровень свободы в выборе методов деятельности, выбор адекватных методов стимулирования и мотивирования участников команды проекта;

- развитие и совершенствование профессионально-педагогической компетентности педагогических работников;

- формирование команды проекта, организацию и управленческое сопровождение ее деятельности по реализации определенного проекта;

- ориентация на целевой программный подход в реализации проектов в общеобразовательной организации и повышении эффективности образовательного процесса.

ЗАДАНИЯ ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

Задание 1. В настоящее время многие школы Москвы осваивают одновременно несколько инновационных направлений. Например, участвуют в реализации городских проектов: «Урок в музее», «Инженерный класс», «Медицинские классы», «Математическая вертикаль», «Кадетский класс», «Биологическая спираль», МЭШ и др.

Не менее важны и внутришкольные проекты – «Здоровье и здоровый образ жизни», «Волонтерский центр», «Дети – детям», «Кадры школы», «Эффективная школа», «Ресурсная школа», «Школа успеха» и др.

Изучите сайты 2–3 образовательных организаций и составьте перечень программ и проектов по разным направлениям деятельности, которые реализуются их коллективами.

Заполните таблицу.

Направление деятельности	Название проектов и программ в образовательных организациях		
	Наименование организации	Наименование организации	Наименование организации
Общегородские (муниципальные, региональные, федеральные) проекты и программы			
Профилизация образования			
Воспитательная работа			
Доступная среда и т.п.			
Внутриорганизационные проекты и программы			
Работа с одаренными детьми			
Сопровождение и обеспечение качества образования			
Воспитательная работа			
Дополнительное образование			
Кадровая политика			
Социальное партнерство			
И др. (внесите наименование)			

Приведите примеры командного подхода к реализации проектов и программ.

Подготовьте резюме к изученному материалу: какой практический опыт вы приобрели? Что из изученного актуально для вашей профессиональной деятельности?

Задание 2. Участие в командной работе по созданию и реализации различных проектов и программ в общеобразовательных организациях содействует:

- освоению и внедрению личностно-развивающих, проектных, информационных технологий, введению предпрофильного и профильного обучения в основной и средней школах;

- активизации профессионально-личностного развития педагогических работников, например, в процессе разработки авторских образовательных программ, информационно-образовательных и учебно-методических ресурсов их реализации;

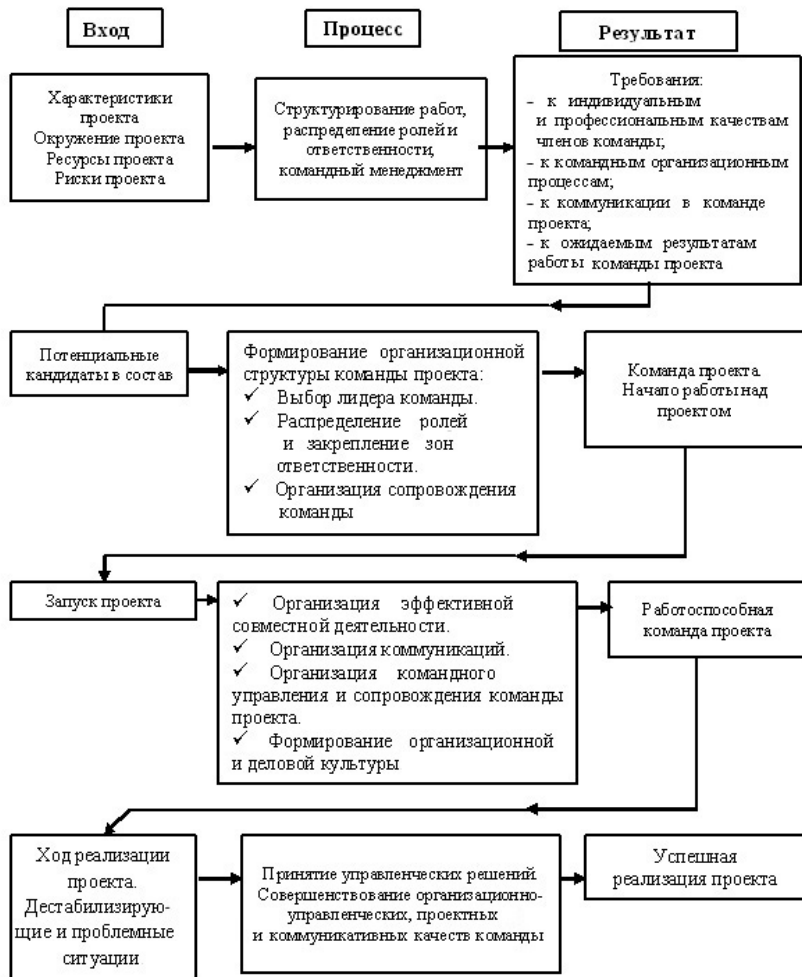
- развитию системы неформального и формального повышения квалификации педагогических работников: создание творческих групп по проблемам, проведение конкурсов педагогического мастерства, проведение рейтинговых олимпиад для учителей, классных руководителей и т.д.

Включение в новый проект или программу оказывается затруднительным при отсутствии необходимых ресурсов, неопределенности цели и задач проекта, а также его результатов как для образовательной организации в целом, так и для участников проекта.

Сформулируйте основные ресурсы для успешной работы команды проекта.

Задание 3. Формирование эффективной команды проекта – достаточно сложный процесс, предполагающий четкую стратегию и тактику деятельности проект-менеджера и всех членов команды. Изучите и подготовьте комментарий к схеме, составленной на основе исследований И.И. Мазур.

Какие конкретные мероприятия вы можете предложить (предусмотреть) в рамках предложенного процесса? Приведите примеры.



Задание 4. Заполните таблицу «Причины раскола в команде: профилактика и устранение негативных факторов».

В качестве «навигатора» в таблицу внесены примерные формулировки некоторых проблем/причин, которые приводят к расколу в команде. Вы можете дополнить первую колонку, сформулировав еще причины или проблемы раскола в команде.

Причины/проблемы раскола в команде	Основные проявления раскола	Возможные последствия при усугублении проблемы	Пути решения, выхода из проблемной ситуации	Действия лидера/менеджера
Неадекватные цели, туманные задачи				
Неудачные решения				
Неэффективная командная политика и процедуры				
Неясные должностные обязанности				
«Тяжелые» люди				
Провал лидера				
Ядовитая/язвительная атмосфера в команде				
Недостатки коммуникации				
Вознаграждение и признание				
Провал доверия				
Проблемы изменений				
Изменение деятельности				

ТЕСТЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ ПО ГЛАВЕ 2

Выберите правильный ответ.

1. Сущность командообразования состоит в...

- А) объединении нескольких групп для совместной деятельности
- Б) личностно ориентированном подходе к персоналу
- В) гуманистическом подходе к работе
- Г) принципе сплоченности коллектива
- Д) нет правильного ответа

2. Какой из нижеописанных признаков не соответствует характеристикам командного менеджмента?

А) привлечение сотрудников к процессу управления организацией с помощью реализации таких механизмов, как: делегирование некоторых управленческих полномочий, изменение функционала сотрудника, обращение со стороны руководства организации

Б) непрерывный рост уровня профессионализма и квалификации как команды в целом, так и отдельных ее членов, использование множества профессиональных навыков для достижения общих целей

В) децентрализация принятия решений содействует формированию преданности и приверженности членов команды организации, в таком случае принятие решений осуществляется в атмосфере доверия и затрагивает всю команду. Коллективный результат работы достигается путем открытого диалога

Г) сплоченность и коллегиальные отношения внутри коллектива сотрудников

3. Команда – это:

А) вид корпоративной культуры образовательной организации

Б) сплоченный трудовой коллектив образовательной организации

В) небольшая группа людей с общими целями и интересами

4. Основные характерные признаки команды:

А) стремление к участию в совместной деятельности, инициативность, готовность браться за сложно решаемые задачи

Б) взаимозависимость, установление определенных традиций, разделяемая ответственность и осознанная направленность

В) высокая заинтересованность в работе, стремление к личному успеху, коммуникативная открытость

5. Вид группы, члены которой могут повысить эффективность совместной деятельности, но не прилагают к этому ни малейших усилий, называется...

А) потенциальная команда

Б) псевдокоманда

В) рабочая группа

6. Небольшое объединение людей, стремящихся к достижению общей цели, постоянно взаимодействующих и координирующих свои усилия, называется...

А) команда

Б) рабочая группа

В) псевдокоманда

7. Команда (или совокупность взаимосвязанных команд), обладающая высоким неформальным статусом в коллективе образовательной организации и определенными полномочиями для разработки и внедрения проекта, – это...

А) команда специалистов

Б) команда перемен

В) команда проекта

8. В научной литературе отсутствует описание данного типа совместной деятельности, характерного для команды:

А) совместно-взаимодействующая

Б) совместно-последовательная

В) совместно-поддерживающая

Г) совместно-творческая

9. Знание норм и правил, принятых в команде, позитивное или как минимум нейтральное к ним отношение и следование им в повседневной жизни называется...

- А) лояльность
- Б) приверженность
- В) законопослушность
- Г) идентивность
- Д) все ответы верны

10. Объединение команды против одного из своих членов, выражающееся в его скрытой травле, – это

- А) групповое табу
- Б) моббинг
- В) самоизоляция
- Г) буллинг

11. Управленческая форма, в которой как индивидуальные, так и коллективные решения и действия регулируются совместно выработанным общим видением и также разработанными самой командой процедурами взаимодействия ее членов, называется...

- А) стратегический менеджмент
- Б) командный менеджмент
- В) кадровый менеджмент
- Г) структурированный менеджмент

12. К факторам, провоцирующим раскол в команде, относятся...

- А) жизненные кризисы
- Б) неуспех деятельности
- В) конкуренция с другими группами
- Г) все ответы верны

13. Что из нижеизложенного не следует учитывать при оценивании трудового потенциала претендента на членство в команде проекта?

- А) здоровье человека
- Б) образование
- В) профессионализм

Г) творческий потенциал (умение работать, мыслить по-новому)

Д) следует учитывать все, что названо выше

14. Основным социально-психологическим фактором, влияющим на эффективность команды, является...

А) содержание совместной деятельности (выполняемое группой специфическое, самостоятельное задание)

Б) структура (порядок организации командного взаимодействия – распределение ролей его участников)

В) организационная культура команды (разработанные и принятые членами команды основные правила и допущения относительно способов восприятия мыслей и чувств во время выполнения задания)

Г) процесс (способ взаимодействия в команде при выполнении определенной задачи, например, процедура принятия решения)

15. Какая роль отводится в команде человеку, обеспечивающему грамотное оформление материалов по результатам успешного завершения командной работы над проектом?

А) организатор

Б) председатель

В) контролер-критик

Г) детерминатор

16. Какая роль отводится в команде человеку, вырабатывающему новые подходы к старым проблемам, предлагающему новые идеи и стратегии?

А) координатор

Б) креативщик

В) критик

Г) исполнитель

Д) администратор

17. Какой из представленных стилей управления командой проекта необходимо применять проект-менеджеру в экстремальных ситуациях?

А) демократический

- Б) авторитарный
- В) либеральный
- Г) анархический
- Д) нейтральный

18. Эффективность работы команды зависит от...

- А) профессионально-личностных характеристик всех членов команды
- Б) стадии развития группы
- В) внешних факторов и условий
- Г) все ответы верны

19. На начальном этапе командообразования процесс отслеживания того, как эффективно команда продвигается вперед, называется...

- А) знакомство
- Б) позиционирование
- В) рефлексия

20. Командообразование начинается со следующего шага:

- А) формирование общего видения
- Б) комплектование
- В) рефлексия
- Г) знакомство

21. Технология командообразования называется...

- А) тимбилдинг
- Б) краудинг
- В) кооперация

ГЛАВА 3

ИНФОРМАЦИОННО-КОММУНИКАЦИОННЫЕ (ЦИФРОВЫЕ) ТЕХНОЛОГИИ В ПОВЫШЕНИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМАНДЫ ОРГАНИЗАЦИИ

Изучив эту главу, вы:

– сможете расширить и углубить представления о таких понятиях, как: информация, информатизация, коммуникация, информационно-коммуникационные технологии, цифровизация, информационно-образовательная среда, тенденции информатизации образования, электронная информационная образовательная среда, электронное обучение, дистанционное сопровождение образовательного процесса, дистанционные образовательные технологии и др., тесно связанных с процессами модернизации в образовательных системах;

– познакомитесь с основными социально-экономическими, научно-технологическими, техническими, нормативными предпосылками и подходами в информатизации сферы образования;

– узнаете о направленности, содержании и результатах инновационного проекта по информатизации системы образования, об этапах его реализации;

– изучите ресурс информационно-коммуникационных технологий и возможности их использования для обеспечения эффективности профессиональной деятельности и качества командной работы в образовательных организациях.

Это позволит вам:

– осмыслить возможности и перспективы повышения эффективности управления образовательными системами в условиях информатизации (цифровизации) образования;

– ознакомиться с определенным программным обеспечением и практикой применения информационно-коммуникационных технологий в управлении проектами;

– эффективно использовать информационно-коммуникационные технологии в учебной, научной и профессиональной деятельности;

– выстроить оперативный план действий (дорожную карту) по управлению командным взаимодействием на основе использования информационно-коммуникационных технологий.

3.1. ИНФОРМАТИЗАЦИЯ (ЦИФРОВИЗАЦИЯ) ОБРАЗОВАНИЯ КАК ИННОВАЦИОННЫЙ УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ПРОЕКТ

Инвестиции в электронную инфраструктуру и сферу образования являются ключом к обеспечению будущей конкурентоспособности экономики каждой страны.

*Билл Гейтс («Бизнес со скоростью мысли»),
предприниматель, основатель компании Apple*

... Учителя – люди умные, они понимают, что за все эксперименты платить придется им.

*Когда академик Павлов ставил свои опыты,
собачки, как правило, не аплодировали...*

Герман Греф. Восточный экономический форум.

*Панельная сессия «Школа будущего:
куда движется мир?» (2019)*

Проект «Информатизация системы образования» (далее – ИСО, проект) – крупномасштабный системный инновационный проект, который был реализован в Российской Федерации Национальным фондом подготовки кадров (далее – НФПК). Подготовка проекта проводилась НФПК совместно с экспертами Международного банка реконструкции и развития в 2003–2004 годах. В конце октября 2004 года Правительство России одобрило привлечение займа Международного банка реконструкции и развития в \$100 млн на финансирование этого проекта. Не менее \$33,5 млн к этой сумме добавила российская сторона: \$10,9 млн профинансировал федеральный бюджет, а \$22,6 млн пришлось на долю пилотных регионов проекта. На реализацию основного этапа проекта отведено три с половиной года (2005–2008).

Изначально в число регионов проекта было включено семь субъектов Российской Федерации. В их числе: Калужская область, Республика Карелия, Красноярский край, Пермский край, Ставропольский край, Челябинская область, Хабаровский край. В рамках реализации проекта ИСО к данным исполнителям Проекта присоединилось около трех десятков новых регионов – участников проекта.

Уточним содержание понятия «проект». По мнению Е.В. Савенковой и О.А. Шкляровой, «...проект понимается как отдельное новое мероприятие с определенным началом и концом, направленное на достижение конкретной цели, которое представлено не только ожидаемым результатом, но и определенным продуктом, предполагающее координированное выполнение взаимосвязанных действий всех членов команды проекта...» [98, с. 10].

Команда реализации проекта, или проектно-организационная структура, понимается нами как «...временная организационная структура, формируемая для достижения конкретной, четко очерченной цели...» [74].

Данные термины и понятия в полном объеме соответствуют теоретическому обоснованию проекта ИСО. Проект ИСО (общее образование) предусматривал следующие этапы реализации.

Первый этап: 2005 – июнь 2008 года. Основными результатами реализации этого этапа являются:

- продвижение общеобразовательных учреждений/организаций на новую ступень информатизации образования;
- формирование базовой ИКТ-компетентности участников образовательного процесса (учителей, библиотекарей и руководителей образовательных организаций) и как следствие – деятельное использование ИКТ и цифровых образовательных ресурсов в учебном процессе;
- внедрение информационно-коммуникационных технологий (далее – ИКТ) в процесс управления образовательной организацией (внутренний электронный документооборот);
- организация внешнего электронного документооборота;
- организация и становление электронной информационно-образовательной среды;

- организация официального сайта образовательной организации;
- организация работы школьных библиотек с использованием ИКТ.

Второй этап: 2008–2010 годы. Основными результатами реализации данного этапа является переход большинства общеобразовательных учреждений на новую, следующую ступень использования ИКТ в образовательном процессе. Планировалось:

- формирование системы организационно-педагогических условий для активной самостоятельной работы учащихся и творчества педагогов;
- совершенствование базовой и предметно ориентированной ИКТ-компетентности участников образовательного процесса (учителей, библиотекарей и руководителей образовательных организаций) и как следствие – эффективное использование ИКТ и цифровых образовательных ресурсов в учебном процессе;
- использование гибкой организации учебного процесса;
- активное внедрение автоматизированных систем управления;
- организация региональных и федеральных информационных систем;
- организация цифровых библиотек;
- создание сетевых профессиональных сообществ и др.

Обеспечение большинства учащихся независимо от места проживания и социального статуса их семей возможностью получения качественного образования с использованием дистанционных образовательных технологий и электронного обучения (ЭОиДОТ) и с их помощью достижения образовательных результатов, которые адекватны новым требованиям общественной жизни и рынка труда в информационном обществе. Также формирование и развитие предметно ориентированной ИКТ-компетентности всех участников образовательного процесса и как следствие – создание условий для внедрения дистанционного сопровождения образовательного процесса и электронного обучения.

Многие специалисты и ученые-практики, принимающие участие в инновационном проекте ИСО, а именно: С.М. Авдеева, О.П. Осипова, Е.Н. Соболева, А.Ю. Уваров, И.Д. Фруммин, Е.В. Якушина, Л.И. Ястребов, Д.Ш. Матрос, И.В. Роберт и др., анализируя содержательную сторону проекта ИСО, отмечают прежде всего его социальный характер. Заключается это, в частности, в том, что сделан акцент на развитии образования как национального приоритета России. С точки зрения реализации проекта ИСО использование современных ИКТ направлено на повышение эффективности работы всей системы образования, возрастание качества и доступности образовательных услуг, и в том числе на развитие электронного обучения.

Подводя промежуточный итог, мы можем сказать, что проект информатизации системы образования, на наш взгляд, является основой системных эффектов в области образования. В то же время, с учетом многообразия составляющих факторов – направлений реализации проекта – можно говорить и о многообразии системных эффектов, которые уже частично достигнуты в ходе реализации проекта либо будут получены в дальнейшем. Анализ эффектов позволяет выделить несколько групп. Это прежде всего эффекты общеэкономического, социального, структурно-организационного, инновационного характера. Более подробно мы рассмотрим результаты реализации проекта ИСО ниже.

Стремительное развитие информационно-коммуникационных технологий, а также активное применение средств ИКТ в образовательном, управленческом и научном процессах в системе образования приводят к определенному преобразованию, трансформации образовательной среды. В данном случае информационно-коммуникационные технологии понимаются нами как «...совокупность информационных процессов и методов работы с информацией, осуществляемых с применением средств вычислительной техники и средств информационно-коммуникационных технологий, которые должны обеспечивать достижение образовательных результатов, необходимых для подготовки учащихся к жизни в информационном обществе...» [83].

Для того чтобы понять, как информационно-коммуникационные технологии участвуют в управлении образованием, попытаемся рассмотреть информатизацию образования в целом, как инновационный проект, который активно стартовал в России с 2005 года. Информатизация образования рассматривается нами прежде всего как область педагогической науки и практики, которая интенсивно развивается и совершенствуется в условиях развития цифрового общества и понимается нами как «...целенаправленно организованный процесс обеспечения сферы образования теорией, технологией и практикой создания и оптимального использования научно-педагогических, учебно-методических, программно-технологических разработок, ориентированных на реализацию дидактических возможностей информационных и коммуникационных технологий, применяемых в комфортных и здоровьесберегающих условиях...» [83].

Рассматривая информатизацию образования как инновационный управленческий проект, остановимся на основных предпосылках информатизации образования. К данным предпосылкам академик И.В. Роберт относит: философско-методологические, социально-психологические, педагогические, технико-технологические предпосылки. По нашему мнению, также актуальной предпосылкой развития информатизации образования является организационно-управленческая предпосылка. Попытаемся рассмотреть их более подробно.

Рассматривая данные предпосылки, в частности философско-методологические предпосылки развития информатизации образования, мы прежде всего рассмотрим понятия «информация», «коммуникация» и «технология», так как, по нашему мнению, они являются ключевыми и их сущность не в полном объеме соотносится с их первоначальным смыслом. Прежде всего обратим внимание на тесную связь терминов «информация» (выступает инвариантом большинства определений коммуникации), «коммуникация» и «технология». В данном термине (ИКТ) происходит объединение информационного содержания и коммуникационных возможностей

технологий, что понимается «...как система методов и способов ввода, обработки, хранения, вывода, поиска и передачи информации в компьютерных сетях, а также как комплекс, органически объединяющий современные информационные, компьютерные и телекоммуникационные (цифровые) технологии и регулирующие их системы и средства, предназначенные для предоставления организациям и населению информационных и коммуникационных продуктов и услуг...» [84].

С точки зрения философии «информация» рассматривается в аспекте «...соотнесения содержания высказываний о некотором сущем с самим этим сущим...» [16, с. 191]. В ФЗ от 27.07.2006 г. № 149-ФЗ (ред. от 03.04.2020 г.) «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» данный термин рассматривается так: «...информация – это сведения (сообщения, данные) независимо от формы их представления...» С пересмотром сущности данного понятия значительно изменяются представления об информационной образовательной среде, информационной грамотности, информационной деятельности, информационной технологии, информационной культуре и др.

Не останавливаясь на рассмотрении общеизвестных характеристик информации (достоверность, полнота, избыточность, актуальность, скорость распространения и получения и др.) [38, 49, 95, 104 и др.], рассмотрим основные характеристики информации в таблице 3.1.

Таблица 3.1

Основные характеристики информации

Формы проявления информации	Формы существования информации (относительно философских категорий «материя», «пространство», «время»)	Формы реализации информации
Данные, знания	Материальный носитель	Формализация
Структура	Время существования	Продуцирование
Содержание	Пространство нахождения	Формализация

Коммуникация рассматривается нами как процесс обмена информацией между людьми, а также способы и средства, которые используются для передачи и получения сообщений. Основными элементами коммуникационного процесса являются: отправитель, сообщение, канал связи, получатель.

Согласно логической теории коммуникации В.Н. Переверзева, понятие «информация» как формализованное знание является первичным по отношению к понятию «коммуникация». Любая информация есть знание, а любое знание является элементом потенциально бесконечной совокупности идей. По мнению А.В. Соколова, «...информация – инструментальное понятие информационного подхода, содержание и объем которого переменны и зависят от изучаемых коммуникационных и организационных явлений...» [103, с. 342].

Таким образом, информация – результат формализованного знания, коммуникация – процесс приобретения знаний путем интерпретации информационных сообщений.

В условиях информатизации образования происходит трансформация содержательной сути образовательного пространства в контексте понятия философской категории «пространство». «Пространство» с точки зрения философии понимается как «...фундаментальное свойство бытия, которое фиксирует форму и протяженность его существования...» [116].

Попытаемся определить роль и место каждого участника (субъект, объект, процесс) в условиях информатизации образования на основе установленного формализованного набора параметров, описывающих его позицию в образовательном пространстве:

- определенный служебный статус педагогического работника (менеджер образования, учитель, воспитатель и т.д.), закрепленный должностными характеристиками с учетом необходимых и достаточных компетенций в области использования средств ИКТ;

- обучающийся, обладающий необходимой и достаточной ИКТ-компетентностью для работы в условиях электронной информационно-образовательной среды;

- наличие автоматизированного рабочего места (далее – АРМ) у обучающегося и педагогического работника с учетом его служебного статуса;
- наличие актуальной электронной информационно-образовательной среды организации, включенной в региональную (федеральную) электронную информационно-образовательную среду;
- наличие готовности у педагогического работника (менеджер образования, учитель, воспитатель и т.д.) выполнять должностные обязанности в условиях электронной информационно-образовательной среды организации;
- наличие у педагогических работников необходимой и достаточной ИКТ-компетентности для работы в условиях электронной информационно-образовательной среды с учетом его служебного статуса;
- организация интерактивного информационного взаимодействия в условиях электронной информационно-образовательной среды организации;
- организация информационной среды управления образовательными системами, внедрение автоматизированных систем управления и делопроизводства.

Таким образом, мы можем констатировать, что в условиях информатизации образования происходит трансформация содержательной сути образовательного пространства, и, следовательно, изменяются (усложняются) роли всех участников образовательного процесса.

В условиях информатизации образования рассматривается тенденция замещения реальной коммуникации на виртуальную (распределенную, сетевую) как в образовании, так и в науке и культуре. Данная тенденция обосновывается прежде всего тем, что обучающимися (а где-то уже и педагогическими работниками) становятся представители так называемых новых поколений Y и Z. По данным, опубликованным в статье рекламного агентства GammaMedia (<http://gammamedia.ru/>), «...поколение Y, или миллениалы, родились в период с 1985 года по 2000, Z (центениалы) – уже в 21 веке.

Несмотря на разницу в возрасте, эти поколения объединяют общие моменты: они выросли в более свободном и открытом обществе, ощущают себя людьми мира, космополитами, которым открыты любые границы, ценят свою и чужую независимость, свободу выбора и личное мнение. Y и Z знают цену своему времени или по крайней мере так думают. Возможно, поэтому у них пользуются большим спросом книги по тайм-менеджменту и самоорганизации. Они считают, что впереди большое будущее с новыми технологиями и научными открытиями. Поколение Z растет с телефоном в руках, знакомо с Интернетом с детства, их не пугают новые технологии, и им не кажутся чем-то сверхъестественным *LTE*, *VR*, смартфоны, планшеты, *PayPass* и прочие достижения современной жизни. Способность быть на "ты" с технологиями – это не только преимущество поколения Z, но и его недостаток: приходится согласиться, что постоянное использование гаджетов снижает концентрацию внимания, усидчивость и склонность к упорному труду. У представителей этого поколения в приоритете быстрый результат – "здесь и сейчас", к которому не нужно прилагать особых усилий. Их амбициозные цели быстро выгорают, на их месте появляются новые цели.

Представители поколения Y и Z – самые активные пользователи Интернета. Маркетологи всех стран (в том числе и России) уже давно приняли во внимание тот факт, что миллениалов и центениалов проще зацепить рекламой в Сети, чем пытаться обратить их внимание на рекламу по телевидению и наружную рекламу.

Разнообразие устройств для доступа в Интернет поражает воображение. Что же предпочитают представители поколений Y и Z? Согласно исследованиям, молодежь в возрасте 12–24 лет еще в октябре 2014 года окончательно отдала предпочтение мобильному Интернету, а поколение Y еще колеблется в своих предпочтениях, используя стационарные и мобильные устройства в равных объемах.

В то же время приходится констатировать, что именно представителей поколения Z можно назвать первым глобальным

поколением. Фонд Varkey Foundation опросил более 20 тысяч пользователей Интернета в 20 странах мира и выяснил, что центениалы считают границы пережитком прошлого. Изо дня в день они "путешествуют по миру" с помощью Интернета и с самого детства наблюдают разнообразие мира, культур, религий в социальных сетях, видеороликах, окружающей реальности.

Интересная статистика представлена в Интернете: 53 % миллениалов признались, что скорее отказались бы от своего обоняния, чем от современных технологий. Более 80 % спят со своими смартфонами, 32 % изучают социальные сети в том числе в туалете. Для поколения Z цифры впечатляют не меньше. По данным Commscore, 100 % центениалов проверяют смартфон хотя бы 5 раз за час. Причем 7 из 10 совершеннолетних представителей поколения Z делают это каждые 2 минуты.

По данным российского филиала исследовательского концерна **GfK (Gesellschaft für Konsumforschung) Group**, на январь 2018 года аудитория интернет-пользователей в России составила 87 миллионов человек. Из них 67 миллионов заходят в Интернет через мобильные устройства. За последний год людей, перешедших на мобильный Интернет, стало больше на 20 %. При этом "...16 миллионов россиян пользуются Интернетом только на своих телефонах и планшетах. Выше всего доля таких пользователей среди молодежи до 30 лет, то есть как раз таки среди миллениалов и центениалов..."» [75]. Значительное увеличение пользователей сети интернет произошло в 2020 году. Особенностью 2020 года стала пандемия COVID-19, когда в определенное время все образовательные организации/учреждения России перешли на электронное обучение.

Менеджеру образования необходимо серьезно отнестись к материалам, приведенным выше, так как подчиненные (педагогические работники) и обучающиеся могут, умеют и хотят общаться по-другому в условиях электронной информационно-образовательной среды и очень часто заменяют

реальную коммуникацию на виртуальную. К положительным моментам виртуальной коммуникации респонденты относят следующее:

- простота и комфортность осуществления коммуникации с виртуальным партнером (75 %);
- анонимность, возможность высказывать любые суждения (89 %);
- возможность моделирования, симуляции объектов, образов, процессов (60 %);
- игнорирование имеющихся психологических барьеров при реальном общении (92 %);
- расширение психологического опыта, развитие социальной, профессиональной компетентности (87 %);
- временные и пространственные рамки общения значительно увеличиваются (100 %) и др.

В то же время виртуальная коммуникация несет определенные риски. К таким рискам, по мнению О.Э. Аблам (Белоруссия), пользователи относят следующее:

- пренебрежение своим физическим и духовным здоровьем, информационная перегрузка;
- «множественность» виртуальной личности (смена масок, множество виртуальных жизней и смертей, смена референтной группы);
- создание личностью в сети виртуального «двойника», живущего внутри киберпространства;
- проблема зависимости виртуальной личности от компьютерной игры. Она обращает внимание на иллюзию свободы и вседозволенности, возникающую в интерактивной среде игры благодаря обратимому характеру поступков, возможности в любой момент начать сначала;
- замена дружеских отношений поверхностными псевдо-отношениями и др.

Таким образом, замещение реальной коммуникации на виртуальную не всегда является целесообразным, оправданным и полезным для физического и психического здоровья пользователей. Данный процесс должен быть простроен

с учетом возможного негативного влияния информационно емкого и эмоционально насыщенного информационного взаимодействия.

Рассматривая организационно-управленческие предпосылки проекта информатизации системы образования, остановимся прежде всего на пояснении термина «менеджер образования». По мнению Т.И. Шамовой, «...менеджер образования – это профессиональный руководитель; человек, профессионально осуществляющий функции управления. Его профессионализм заключается: в знании рынков и его законов, в умении прогнозировать развитие организации и создавать все необходимые условия для достижения ее целей; в способности управлять ресурсами и их развитием путем постоянного обновления содержания и технологии управления...» [123].

Организационно-управленческие условия эффективной реализации проекта информатизации образования понимаются нами как процесс принятия и реализации управленческих решений, связанных с определением стратегических целей проекта, разработкой организационной структуры проекта, планированием основных и промежуточных мероприятий реализации проекта (Дорожная карта проекта, Паспорт проекта и др.) и контролем за ходом их выполнения, направленных на реализацию инновационной идеи проекта.

Образовательным системам России комплементарно бинарное исполнение функций управления, предложенное и разработанное П.И. Третьяковым (общее описание бинарных функций дано в главе 1). Напоминаем, что при характеристике или описании различных видов управленческой деятельности принцип бинарности позволяет назвать конкретный объект управления и раскрыть конкретные действия по его преобразованию. Именно поэтому П.И. Третьяков предложил использовать двоичность в наименовании функций управления образовательными системами [85]. Осмысление функций управления актуально для успешной реали-

зации управленческой деятельности независимо от уровня организации образовательной системы, направления или объекта профессионального воздействия педагогического работника (рис. 10).

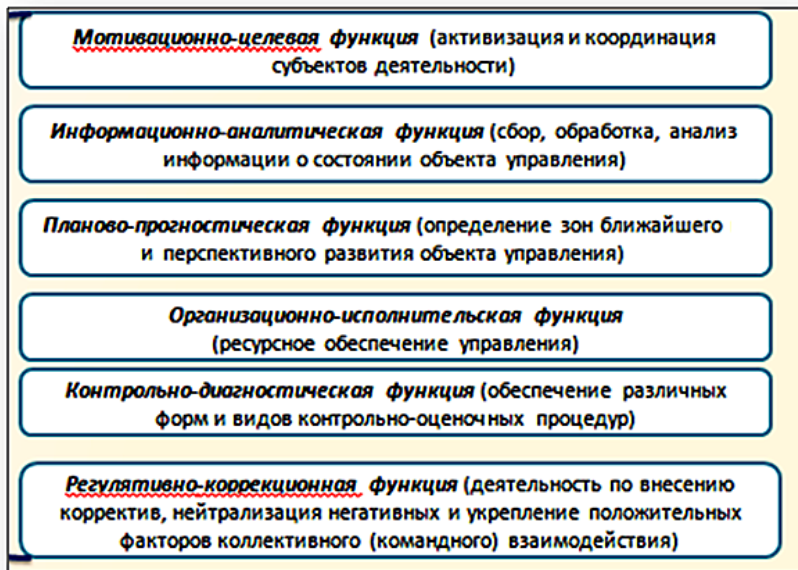


Рис. 10. Реализации управленческих функций (по П.И. Третьякову)

Рассмотрим более подробно состав и содержание функций управления относительно реализации инновационного проекта информатизации системы образования.

Эффективность управления проектом решающим образом зависит от *информационно-аналитического обеспечения* (далее – ИАО). ИАО управления проектом охватывает всю действительность происходящего в рамках реализации проекта. Достоверная полнота и конкретность информации создают мотивацию и стимулы, побуждающие к принятию целенаправленных решений. Информация классифицируется по объектным, уровневым и тематическим признакам,

образующим целостную структуру реализуемого проекта. Информационно-аналитическая функция в управлении реализацией проекта предусматривает решение задач постоянного пополнения, анализа, хранения, поиска и передачи информации всем участникам проекта в соответствии с выполняемой ролью в проекте.

Переработанный поток информации дает возможность в дальнейшем качественно реализовать другие функциональные действия управления. Это создает условия для обеспечения стабильности и устойчивости развития как управляющей, так и управляемой образовательной системой. Обладание полным информационным обеспечением позволяет реализовать процессы управления в рамках реализации проекта.

Назначение *мотивационно-целевой функции* управления проектами заключается в определении целей реализации проекта, способов и средств их достижения, вычленении мотивационной составляющей проекта. Цели концептуально формируются и формулируются в каждом проекте в виде свода идей, отражающих обобщенный образ желаемого результата. Далее заявленная концепция операционально представляется в более конкретных результатах. Как показывает практика реализации проектов, достичь желаемого результата можно только с помощью применения методов мотивации деятельности, способных стимулировать процесс эффективной реализации проекта. П.И. Третьяковым выделяются эмоциональные, познавательные, волевые и социальные группы методов [108]. В задачи управления мотивацией участников проектов могут входить:

- создание мотивации участников реализации проектов на качественное и своевременное выполнение задач проекта, эффективное взаимодействие подразделений, участвующих в проекте, высокий уровень дисциплины;

- формирование основы для кадровых решений, решений о дополнительном обучении, повышении квалификации, вознаграждении, взысканиях;

– получение обратной связи от руководителей структурных подразделений о работе сотрудников в рамках реализации проектов и др.

На основе проблемно ориентированного анализа, вскрывшего недостатки и проблемы реализации проекта, строится **планово-прогностическая деятельность** в рамках реализации проекта. Планово-прогностическая деятельность в целом представляет собой соотнесение целей с основными этапами процесса планирования проекта. По сути дела, планирование и прогнозирование представляют собой деятельность, направленную на оптимальный выбор целей и разработку программ их достижения с учетом особенностей. В условиях подготовки к реализации проекта разрабатываются планы реализации, создается дорожная карта реализации проекта, обосновываются зоны ближайших и перспективных зон развития, рассматриваются риски реализации проекта, а также возможный вклад от реализации проекта в развитие системы образования, в решение социально-производственных проблем организации/региона.

Цели и задачи инновационного образовательного проекта ставятся с учетом их практической значимости. Они предусматривают качественный подъем уровня образования, формирование и развитие новой системы управления, внедрение новых технологий в образовательный процесс и в процесс управления, повышение ресурсного обеспечения.

От качества планирования и прогнозирования зависит успешность реализации проекта. Средствами управления проекта обеспечивается весь опытно-экспериментальный процесс по достижению оптимальных результатов.

Выполнение принятых решений в рамках реализации проекта осуществляется через **организационно-исполнительскую функцию**. Это особая функция во всей цепочке взаимосвязанных этапов управленческого цикла, от которой зависит качество реализации и развития проекта. По мнению П.И. Третьякова, организация – это деятельность субъекта (объекта) управления по формированию и регулированию определенной

структуры организационных взаимодействий посредством способов, средств и воздействий, необходимых для эффективного достижения целей.

С позиции структурно-функциональной организации реализуются этапы всех функциональных взаимодействий управляющей и управляемой подсистем. Следует отметить, что оценка конечных результатов реализации проекта не сводится только к количественным и качественным цифровым показателям. Организация работы строится в соответствии с установленными правами, полномочиями участников проекта и мерой их личной ответственности. При этом берутся во внимание профессиональные способности, личные наклонности и индивидуальная культура субъектов, обеспечивающие успешную реализацию проекта.

Важную функциональную роль в управляющей подсистеме играет **контроль исполнения принятых решений**. Процесс контроля в рамках реализации проекта – это процесс отслеживания хода выполнения принятых управленческих решений и оценки достигнутых результатов в ходе их выполнения. Именно результаты контроля являются основанием для руководителей проекта корректировать принятые ранее решения, если отклонения в ходе реализации проекта значительны. Процесс контроля носит целенаправленный, комплексный, систематический и оперативный характер. А.Г. Соколов общими задачами контроля считает: изучение состояния образовательного проекта; осуществление коррекции процесса взаимодействий субъектов (объектов); оказание помощи и поддержки всем участникам реализации проекта; изучение и трансляция лучшего опыта.

Регулятивно-коррекционные действия призваны поддерживать систему управления реализации проекта в заданном технологическом режиме. Регулятивно-коррекционная функция – вид деятельности руководителя по внесению коррективов с помощью оперативных способов, средств и воздействий, которые осуществляются в процессе управления педагогическим проектом для поддержания его на оптимальном уровне

функционирования. По мнению ученых и практиков, эффективность реализации регулятивно-коррекционной функции существенным образом зависит от реализации контрольно-диагностической функции в условиях реализации проекта. Чем более объективная информация будет предоставлена по результатам контроля, тем более надежными с точки зрения коррекции будут действия «регуляторов» управленческого процесса. Регулирующие воздействия на процесс реализации проекта и процесс управления проектом создают условия для перехода системы в качественно новое состояние. Для эффективной реализации инновационного педагогического проекта составляется технологическая карта, которая имеет универсальный характер применения. Ее использование способствует решению общих и конкретных задач образования в условиях информатизации.

ЗАДАНИЯ ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

Задание 1. Используя основные функции управления, описанные выше, необходимо составить Технологическую карту реализации инновационного педагогического проекта информатизации образовательного комплекса (с учетом особенностей конкретной образовательной организации). Для подготовки Технологической карты рекомендуется использовать таблицу (см. ниже).

Название проекта				
Цель реализации проекта				
Задачи реализации проекта				
№ п/п	Функции управления	Алгоритм действий	Результат (реальный и отсроченный)	Дата/ Ответственный
1				
2 и т.д.				

Задание 2. Разработайте и обоснуйте критерии готовности и весовые коэффициенты данных критериев образовательной системы к деятельности в условиях информатизации. Уровень образовательной системы на усмотрение автора, возможно, с учетом темы диссертационного исследования обучающегося.

Используйте для этого материалы Указа Президента Российской Федерации «О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы».

Задание 3. Ознакомьтесь с 1–2 программными документами (проектами) федерального или регионального уровня, в которых представлена стратегия реализации общей тенденции цифровизации образования.

– Подготовьте служебную записку, в которой представьте предложение/обращение к коллективу образовательной организации по организации деятельности, связанной с реализацией данной инновации.

– Рассмотрите возможность организации команды проекта по формированию электронной информационно-образовательной среды в конкретном образовательном учреждении/организации.

Задание 4. Опишите особенности замещения реальной коммуникации на виртуальную. Обоснуйте положительные особенности виртуальной коммуникации. Опишите возможные риски при замене реальной коммуникации на виртуальную.

Задание 5. Подготовьте сравнительную характеристику интерактивных образовательных систем, активно используемых в процессе обучения. *(Заполните таблицу и сделайте вывод.)*

Сравнительная характеристика образовательных систем в условиях информатизации (цифровизации) образования

Основные критерии	Моя школа в online https://cifra.school/	Сберкласс https://sberclass.ru/	Другая ИС/на выбор обучающегося
<i>Миссия ОС</i>			
<i>Пояснения перед обучением (ученику, учителю)</i>			
<i>Соответствие ФГОС</i>			
<i>Нормативно-правовые документы на портале</i>			
<i>Основные элементы образовательной системы</i>			
<i>Уровень использования информационных (цифровых) технологий</i>			
<i>Основные особенности образовательной системы</i>			
<i>Основные риски/факторы рисков</i>			
<i>Объем пользователей образовательной системы</i>			
<i>Отзывы участников образовательной системы в Интернете</i>			
<i>Обучение в здоровьесберегающих и комфортных условиях</i>			
ВЫВОД			

Задание 6. Ознакомьтесь с обращением Министерства науки и высшего образования Российской Федерации по реализации комплекса мероприятий, нацеленных на достижение национальных целей в части цифрового развития сферы высшего образования [Электронный ресурс: <https://www.minobrnauki.gov.ru/ru/activity/digitalcouncil/digitalobr/>].

Уважаемые специалисты и эксперты в области цифрового развития, информационных технологий и сферы образования!

В целях всестороннего изучения опыта и принятия своевременных и объективных решений, направленных на цифровую трансформацию образования, выработку оптимальных и эффективных подходов к цифровизации образования, Минобрнауки России призывает направлять на адрес электронной почты digitalobr@minobrnauki.gov.ru предложения по следующим вопросам:

- реализация мероприятий национального проекта «Образование»;*
- нормативное-правовое регулирование в области использования информационно-коммуникационных технологий в сфере высшего образования (общего образования, дополнительного образования и др.);*
- барьеры, препятствующие цифровой трансформации образования;*
- опыт реализации электронного обучения и использования дистанционных образовательных технологий;*
- применение электронных зачетных книжек, студенческих смарт-билетов, цифровых документов об образовании;*
- цифровой университет, цифровой профиль обучающегося и его цифровой след;*
- электронное портфолио обучающегося;*
- образовательные системы электронного обучения (Московская электронная школа, Сберкласс, Российская электронная школа, Онлайн-образование (Моя школа в online) и др.);*
- иные вопросы, связанные с цифровым развитием и информационными технологиями в образовании.*

Все поступившие предложения будут рассмотрены и учтены! Ваше мнение важно для гармоничного развития образования в условиях цифровых вызовов.

Подготовьте перечень вопросов, комментарии для обсуждения данного обращения с коллегами на круглом столе, на заседании методических и педагогических советов, на заседании кафедр; с родителями обучающихся на родительских собраниях и т.д.

3.2. ИНФОРМАЦИОННО-КОММУНИКАЦИОННЫЕ (ЦИФРОВЫЕ) ТЕХНОЛОГИИ В ПОВЫШЕНИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОМАНДНОЙ РАБОТЫ И РАБОТЫ КОМАНД ПРОЕКТОВ И ПРОГРАММ

Стало чудовищно очевидно, что наши технологии превзошли нашу человечность...

...Человеческая сущность должна преобладать над технологией.

Альберт Эйнштейн, ученый-физик, основатель теоретической физики, нобелевский лауреат

...Постепенно вы, как реальный человек, будете интересовать мир все меньше и меньше, а значение вашего цифрового аватара, наоборот, станет неуклонно повышаться, поскольку он очень многое о вас сможет сказать. Всех будет интересовать ваша цифровая копия, которая хранится на облаках, а не вы...

Герман Греф о возрастающей роли цифрового аватара личности

Все более активно внедряются в нашу жизнь (образование, экономику, медицину и др.) информационно-коммуникационные (цифровые) технологии и сервисы, а именно: все чаще мы пользуемся социальными сетями, используем на службе и в быту смартфоны, пользуемся самыми различными приложениями, используем «Умный дом», различные системы электронного обучения и др. В рамках деятельности образовательной

организации (в том числе и в управлении) мы все чаще используем корпоративные информационные системы, системы организации электронного документооборота. На сегодняшний день из всех представленных на российском рынке комплексных систем автоматизации деятельности вуза (образовательной организации) можно выделить следующие: 1 С: Университет ПРОФ; Галлактика Управление вузом; Naumen University; Tandem University; GS-Ведомости и др.

На примере магистерской диссертации З.О. Книжниковой (выпускницы кафедры управления образовательными системами им. Т.И. Шамовой, научный руководитель профессор О.П. Осипова, 2020 г.) приведем краткий обзор рассмотренных нами корпоративных информационных систем, в той или иной степени соответствующих необходимым требованиям автоматизации деятельности образовательной организации (в нашем случае учреждения системы высшего образования) [60]. В центре нашего внимания находится их функциональность.

1 С: Университет ПРОФ. Разработчик «1 С» – российская фирма, основанная в 1991 году со специализацией на разработке, дистрибуции, издании и поддержке компьютерных программ делового и домашнего назначения. Отраслевым решением для комплексной автоматизации деятельности вузов является продукт «1 С: университет ПРОФ», вышедший на рынок в 2012 году. Работа с клиентами напрямую не осуществляется, так как компанией была выбрана стратегия развития через разветвленную партнерскую сеть (франчайзи). Структура решения «1 С: Университет ПРОФ» аналогична структуре системы программ «1 С: Предприятие» и представляет собой технологическую платформу и разработанные на ее основе прикладные решения (конфигурации), одним из которых является рассматриваемый «1 С: Университет ПРОФ». Большая часть функциональности решения относится к конфигурации, адаптация которой под конкретного заказчика является прерогативой партнера-интегратора. Структура следующих решений представляет собой модульную систему в рамках единой базы данных. Программный продукт включен в Единый реестр российских программ

для электронных вычислительных машин и баз данных: <https://reestr.minsvyaz.ru/reestr/65227/>.

Комплексное решение позволяет автоматизировать учет, хранение, обработку и анализ информации об основных процессах высшего учебного заведения: поступление в вуз, обучение, оплата за обучение, выпуск и трудоустройство выпускников, расчет и распределение нагрузки профессорско-преподавательского состава, деятельность учебно-методических отделов и деканатов, поддержка ГОС, ФГОС ВПО, ФГОС ВО и уровневой системы подготовки (бакалавр, специалист, магистр) на уровне учебных планов и документов государственного образца об окончании вуза, формирование отчетности, а также управление научной работой и инновациями, дополнительным и послевузовским образованием, аттестацией научных кадров, кампусом вуза, личные кабинеты (поступающий, студент, преподаватель) (1 С. Отраслевые и специализированные решения).

Галактика Управление вузом. Разработчик ЗАО «Корпорация «Галактика» – российская компания, основана в 1987 году и специализируется на разработке, внедрении и сопровождении интегрированных систем комплексного управления предприятием (ERP). Для комплексной автоматизации деятельности вузов представлено специальное отраслевое решение «Галактика Управление вузом», реализованное на базе системы «Галактика ERP» и вышедшее на рынок в 2009 году. Разрабатывается на основе собственного инструментария быстрой разработки приложений «Атлантис». Все компетенции отраслевого решения сосредоточены в специально созданном экспертном центре по работе с вузами, развитие осуществляется централизованно. Достоинства решения «Галактика Управление вузом» отмечаются и в работах других исследователей. К результатам применения решения системы «Галактика» относят постоянное развитие, получение конкурентных преимуществ, повышение рейтинга вуза и эффективности управления учебным процессом, контроль финансовых, материальных и кадровых ресурсов [60]. По мнению разработчиков, ИС «Галактика Управление вузом» помогает вузам России в решении вопросов эффективного управления учебной и научной деятельностью,

повышения эффективности управления финансово-хозяйственной деятельностью, создания пространства коммуникации всех участников учебного процесса, перехода на безбумажный документооборот, успешного прохождения аккредитации учебного заведения. Программный продукт включен в Единый реестр российских программ для электронных вычислительных машин и баз данных.

Naumen University. Разработчиком является компания Naumen, основанная в 2001 году с фокусом на создании специализированных решений в различных отраслях экономики и ведении бизнеса. Специализированным решением для высших учебных заведений является продукт Naumen University. Разрабатывается на основе собственной платформы Naumen Kernel, которая является средой создания приложений на основе технологии Java 2EE и представляет собой инструмент с базовым набором функций, формирующих ядро в системах автоматизации. Компетенции распределены между разработчиками и партнерами. Naumen University – информационно-аналитическая система для организации управления учебным процессом в высших и средних специальных учебных заведениях. По мнению разработчиков, «...внедрение Naumen University позволит комплексно подойти к решению задач, стоящих перед современным учебным заведением. Решение Naumen University ориентировано как на коммерческие, так и на государственные высшие учебные заведения. 100% российское решение...».

Tandem University. Разработчик – российская компания TANDEM, основана в 2006 году и специализируется на разработке и внедрении отраслевых решений для автоматизации бизнеса. Отраслевое решение для вузов Тандем University вышло на рынок в 2010 году. Разрабатывается на основе собственной платформы Tandem Framework с возможностью создания бизнес-приложений по технологии Java 2EE с базовым набором функций, которые выступают ядром в системах автоматизации. Компетенции распределены между разработчиками и партнерами. По мнению разработчиков, «...внедрение системы "ТАНДЕМ. Университет" помогает сформировать полноценную электронную информаци-

онно-образовательную среду на базе современной платформы, позволяющей осуществлять самостоятельное развитие, доработку и расширение функциональности системы в любом нужном вузу направлении и удовлетворяющей всем требованиям Федерального законодательства в сфере образования...». Программное обеспечение (программа для ЭВМ) «ТАНДЕМ. Университет» зарегистрировано в «Едином реестре российских программ для электронных вычислительных машин и баз данных» под № 2787.

GS-Ведомости. Разработчик – российская компания «Гуру-Софт», основана в 2008 году и специализируется на разработке и внедрении системы комплексной автоматизации для образовательных учреждений среднего и высшего образования «GS-Ведомости». Структура решения представляет собой модульную систему в рамках единой базы данных. Сведений о платформе и технологиях разработки из открытых источников получить не представляется возможным. По мнению разработчиков, «...**GS-Ведомости...** программный продукт, позволяющий автоматизировать процессы, связанные с управлением деятельностью учебных заведений. **GS-Ведомости. Online...** программный продукт, позволяющий работать с базой данных, установленной на сервере в образовательном учреждении, через сеть Интернет...».

Многие образовательные организации чаще всего проектируют свои собственные системы управления образовательным процессом, еще чаще создают и интегрируют отдельные модули в существующие информационные системы, интегрируют разные системы управления и сервисы облачных технологий. Как правило, введение информационной системы управления требует определенных капитальных вложений (чаще всего ежегодных и значительных), технического и технологического обновления (сервера, сети, железо), а также необходимой и достаточной компетентности от всех участников образовательного процесса, актуального материально-технического обеспечения. Внедрение любой информационной системы управления есть серьезный внутрикорпоративный проект, эффективная реализация которого требует ответственной командной работы.

Топ-менеджерам образовательных организаций придется принимать активное участие как в глобальных, так и в региональных информационных системах. К таким региональным системам Москвы мы можем отнести:

– **Еженедельные видеоселекторы** Департамента образования, «Час завуча», «Новые технологии для новых результатов», «Мособрнадзор» доводят актуальную информацию до заместителей директоров школ по координации реализации образовательных программ и оценке качества образования. Для этого создан портал «Открытый Департамент» – единого сервиса подключения к транслируемым мероприятиям.

– **Управление повышением квалификации** педагогических работников осуществляется через Единый портал, который стал разветвленной структурой.

– **Запись в кружки и секции** дополнительного образования реализована на Портале государственных услуг города Москвы. Единый сервис записи позволяет вести консолидированный учет «уникальных» детей, посещающих кружки и секции города Москвы вне зависимости от ведомственной принадлежности и формы собственности организации.

– **Общегородские видеоселекторы для родителей**, проводимые Городским экспертно-консультативным советом родительской общественности при Департаменте образования города Москвы (с ноября 2014 года транслируются в Интернете), профсоюзные видеоселекторы, а также совещания, проводимые в аналогичном формате, по вопросам финансово-хозяйственной деятельности и внедрения и эксплуатации информационных систем.

– **АИС «Зачисление в ОО»** обеспечивает прием, регистрацию и обработку заявлений, в том числе поданных в электронной форме с использованием ПГУ города Москвы.

– **Внутренние информационные системы** Департамента образования города Москвы:

- Личный кабинет директора.
- Портал «Финансово-хозяйственная деятельность».

- Кадровый потенциал.
- Система показателей результативности деятельности школ и др.

– **Электронный Реестр организаций**, подведомственных Департаменту образования города Москвы, который обеспечивает доступность информации не только для специалистов системы образования, но и для граждан. **Реестр интегрирован с целым спектром информационных систем:** Комплексная информационная система «Государственные услуги в сфере образования в электронном виде», Универсальная автоматизированная информационная система «Бюджетный учет», Информационная система «Проход и питание», «Открытые данные» города Москвы и др.

– **Электронный дневник школьника.** Одна из самых популярных услуг на московском портале госуслуг, которая позволяет учащимся и их родителям/законным представителям контролировать успеваемость в режиме онлайн.

– **Единая информационная база учителей** (АИС «Кадры») и др.

– **ЕКИС – Единая комплексная информационная система** ДОГМ, в которой заполняются отчеты практически по всем направлениям деятельности образовательного учреждения/организации.

– **Единая система видеонаблюдения**, позволяющая как руководителю, так и работникам ДОГМ наблюдать за происходящим в образовательной организации через видеокамеры, расположенные в раздевалках, столовой, на посту охраны и пр.

– **Мегапроект «Московская электронная школа».** **Основные цели проекта:**

- реализация различных форм педагогических технологий;
- информирование каждого жителя мегаполиса о ходе и результатах образовательного процесса;
- гарантия предоставления качественных электронных учебных материалов (учебники, рабочие тетради) каждому школьнику;
- оснащение классов основной и средней школы интерактивной панелью, каждого учителя персональным ноутбуком;

- обеспечение каждого здания школы высокоскоростным WiFi;
- создание равных условий для обучения детей с особыми образовательными потребностями.

Данные обстоятельства формирования и развития внешней электронной среды (электронного документооборота) радикально изменили способы и механизмы ведения дел, роли участников проекта, заставив любой проект (образовательный, управленческий, медицинский, социальный и др.) стать либо в полном объеме цифровым, либо со значительными элементами цифровизации и информатизации.

Цифровая трансформация включает в себя цифровые инструменты, применяемые во всех сферах деятельности, которые могут коренным образом изменять бизнес-процессы при организации и проведении проектов.

Этот сдвиг меняет не только то, как образовательные организации выстраивают отношения с участниками образовательного процесса, но и то, как они создают и реализуют образовательные услуги и образовательные продукты. Попробуем ниже рассмотреть основные приемы, с помощью которых цифровая трансформация преобразует сегодняшнее управление образовательными проектами.

Общение в рамках реализации проекта в условиях электронной информационно-образовательной среды.

Участники реализации проекта всегда всегда общались друг с другом, но цифровые инструменты общения – это нечто иное, чем просто коммуникация. Именно новые сервисы открыли путь к обмену мнениями между членами проектной группы – и это происходит асинхронно (от греч. α – отрицание, $\sigma\nu\nu$ – вместе, $\chi\rho\nu\nu\nu\omicron\varsigma$ – время): несовпадение с чем-либо во времени, неодномоментность, неодновременность, несинхронность характеризует процессы, не совпадающие во времени [101].

Раньше общение происходило посредством встреч, рабочих совещаний, на худой конец с использованием сервиса электронной почты, но теперь такие инструменты, как Slack

и Chanty (системы общения как для индивидуального, так и для командного чата), создали виртуальное пространство, где происходит основное взаимодействие между членами проектной команды. Попробуем проанализировать основные сервисы для организации данной работы [81]:

Slack. В течение последних нескольких лет Slack был популярным для командной беседы, особенно для организаций и компаний с удаленной работой. Slack позволяет обмениваться файлами и вставлять фотографии или другие типы мультимедиа через любые приложения. Кроме того, можно интегрировать Slack с внешними приложениями, такими, как Google Calendar, Gmail, Jira, Github и Gitlab и многие другие.

Основными целями Slack являются помощь пользователям в упрощении внутренней коммуникации и взаимодействия, предоставление пользователям возможности общаться один на один, общаться с несколькими пользователями с помощью групповых разговоров и создавать публичные/частные каналы связи. Бесплатный план Slack предусматривает политику хранения сообщений в размере 10 000, и любое общение, превышающее этот предел, приведет к потере доступа к истории сообщений за этот период. Согласно обзорам и данным из социальных сетей (Facebook, Twitter), Slack является довольно популярным инструментом. Более 16 000 обзоров и более 115 000 подписчиков на Facebook (по состоянию на декабрь 2019 года). До появления Microsoft Teams в 2017 году Slack возглавлял гонку коммуникационных платформ совместных чатов, обмена файлами и видеоконференций. За прошедшие годы как Slack, так и Microsoft Teams получили немалое развитие и предоставляют множество интересных возможностей.

Microsoft Teams. Как следует из названия, Microsoft Teams – это платформа для общения и совместной работы от компании Microsoft, предназначенная для всех видов групп. Как часть линейки Microsoft, Microsoft Teams подключена к другим продуктам, включая Office 365.

Команды Microsoft предоставляют бесплатный тарифный план с очень широкими возможностями. Бесплатный план включает групповой чат и инструмент с неограниченным количеством сообщений чата, гостевым доступом, видео- и аудиозвонками, а также доступом к веб-версиям Word, Excel и PowerPoint.

В своем бесплатном плане Microsoft Teams предлагает 2 ГБ памяти на пользователя и 10 ГБ общей памяти для всей команды. На всех платных планах Microsoft Teams предлагают 1 ТБ на организацию плюс 10 ГБ на каждую приобретенную лицензию.

Если вы являетесь организацией, которая регулярно работает с большими файлами, Microsoft Teams, несомненно, предоставят более широкие возможности хранения, чтобы удовлетворить ваши потребности. Если вы являетесь компанией корпоративного уровня и желательно с несколькими продуктами, опция корпоративной сетки Slack предлагает 1 ТБ хранилища на пользователя, но это обходится значительно дороже. И Slack, и Microsoft Teams предлагают возможности совместного использования экрана во время видеоконференций. Помимо общего доступа к экрану, Slack также позволяет участникам конференции добавлять аннотации.

Таким образом:

– Microsoft Teams работает на платформе Office 365 и позволяет легко проводить видеоконференции, чтобы обсудить задачи, совместно редактировать и просматривать документы, работать и планировать дальнейшие действия рабочей группы так, как если бы все сотрудники были в одной комнате.

– Комплексное решение Microsoft Office365, включающее настольные приложения Office 365, **Microsoft Teams**, файловое хранилище OneDrive для бизнеса, почту Outlook и многие другие инструменты, поможет сотрудникам эффективно работать в дороге с электронной почтой, календарями и данными даже без подключения к Интернету (файлы и письма автоматически синхронизируются при повторном подключении).

– Microsoft Office365, компонентом которого является Microsoft Teams, обеспечивают в управлении политику без-

опасности во всей компании, помогая снизить риск утечек данных. Свежие обновления приложений устанавливаются автоматически, а встроенная функция шифрования и управления правами доступа помогает избежать угрозы для конфиденциальных данных в случае утери пользовательских устройств и при попытках передать важные данные вовне компании.

Zoom. Zoom – популярный выбор для проведения видеовстречи или конференции. Он известен своей надежностью по сравнению с другими платформами и позволяет очень легко присоединиться к собранию.

Вместо создания учетной записи Zoom или перехода через несколько шагов для участия в видеоконференции приглашенный участник встречи может щелкнуть ссылку, указанную в приглашении, и указать свое имя, и все настроено. Пользователи могут присоединиться с веб-сайта или настольного приложения.

Таким образом, Zoom – популярный корпоративный сервис для создания видео- и аудиозвонков через Интернет. Бесплатная версия Zoom позволяет создавать групповые конференции длительностью до 40 минут, к которым может присоединиться до 100 человек. Платная версия Zoom без ограничений по времени стоит от 15 долларов в месяц.

У Zoom есть приложения для большинства настольных и мобильных операционных систем. Его используют десятки миллионов пользователей – еще в 2015 году их было больше 40 миллионов. Издание с обзорами различных физических и цифровых товаров The Wirecutter, принадлежащее The New York Times, называло Zoom «...лучшей программой для организации онлайн-встреч для людей, работающих из дома...».

Для организации электронного обучения и эффективного использования дистанционных образовательных технологий, для онлайн-консультаций и совещаний Zoom дает практически все необходимые возможности уже в бесплатной версии.

– Учитель планирует конференцию (урок), дает ученикам ссылки для входа на конференцию.

– В назначенный день и время учитель и ученики выходят на связь: все видят друг друга, учитель делает доклад, показывает презентацию, пишет на онлайн-доске или показывает свои записи на бумаге.

– При необходимости учитель разрешает микрофон всем или нескольким ученикам, слушает их вопросы, идет обсуждение.

– Ученики могут быть разбиты на группы для групповой работы. Этот урок может быть записан и потом передан ученикам для повторного просмотра или отсутствующим.

– При необходимости войти в другой сервис или на какой-то сайт можно дать ссылку в чате.

– Нарушителей дисциплины можно заблокировать, запретив им доступ на конференцию.

К минусам приложения относят ограничение трансляции 40 минутами. Для снятия лимита придется пользоваться платной версией или создавать новые беседы после завершения предыдущей по имеющейся ссылке.

Google Meet. Google Meet – это элементарный способ общения с одним участником или группой людей; сервис защищенной видеотелефонной связи, разработанный компанией Google. В то время как Google Hangouts и другие продукты чата Google могут принимать до 25 человек в пределах одной группы чатов, Google Meet предназначен для компаний и, таким образом, позволяет разместить столько людей, сколько необходимо для проведения встречи, занятия.

Данный сервис похож на Zoom: вы можете пригласить пользователей в учетной записи GSuite или отправить приглашения посторонним лицам с секретным идентификатором собрания, чтобы присоединиться к нему. Он предоставляется как часть продукта GSuite.

В связи с активным использованием данного сервиса произошли определенные изменения в части организации: оптимизирована поддержка встреч для 250 участников; добавлена функция субтитров в режиме реального времени; реализовано подключение к любой встрече по телефону с помощью международных номеров.

Rocket.Chat. Rocket.Chat – это программное обеспечение для командного чата с открытым исходным кодом. Приложение бесплатно, без каких-либо ограничений. Вы можете использовать аудио- и видеоконференции, пригласить человека с гостевым доступом, экраном и общим доступом к файлам, настроить двухфакторную аутентификацию (2FA), шифрование E2E и т.п.

Rocket.Chat предоставляет довольно обширное руководство по развертыванию на различных серверах и в таких средах, как Ubuntu, RedHat, Docker, AWS и DigitalOcean.

Chanty. Chanty – это приложение для чата, работающее на основе искусственного интеллекта и машинного обучения, поэтому оно может помочь вам доставить самое важное и актуальное для вас, чтобы быть в курсе общения.

По мнению пользователей, Chanty – это удобный бизнес-мессенджер, который помогает командам (участникам реализации различных проектов) объединить всю коммуникацию в одном приложении. Неограниченная история сообщений, встроенный таск-менеджер, совместное использование файлов, звонки и гибкие настройки уведомлений сделают работу более продуктивной, организованной и прозрачной.

Сервис предоставляет бесплатный тарифный план, что делает его идеальным приложением чата для начинающих или бизнеса с ограниченным бюджетом. Благодаря бесплатному плану Chanty позволяет вам иметь неограниченные публичные и частные разговоры, полностью доступную для поиска историю, встроенные возможности управления задачами и до 10 пользователей в организации.

Podio. Решение под названием Podio подходит не только для чата. Это полный пакет управления бэкэндом для проектов, которые должны обрабатывать несколько пользователей. Регистрация бесплатна до пяти членов команды.

По мнению пользователей, Podio является вполне полнофункциональной бизнес-платформой и уже включает в себя ряд функций реального времени, например, комментарии в режиме реального времени. Новая функция чата позволяет проводить индивидуальные и групповые чаты.

Регистрация через OAuth с прямым подключением очень проста с помощью Google, Facebook и даже Windows Live. Бесплатная учетная запись позволяет вам опробовать все приложения данного сервиса, чтобы посмотреть, может ли это работать на вашу образовательную организацию.

Flock. Flock – это приложение для общения и совместной работы, которое может помочь повысить производительность и эффективность общения в вашей команде, чтобы обсудить важные проекты и выполнить работу.

Вы можете инициировать разговор по каналам, отправить прямое сообщение или объявление в масштабах компании и даже управлять списком рассылки. Кроме того, Flock также имеет встроенное приложение «Задачи», так что вы можете управлять своими задачами в одном месте и даже превращать беседу в задачу, что является довольно интересной функцией.

Flock поставляется с бесплатным планом, который позволяет размещать неограниченное количество сообщений один на один и групповых сообщений, видеозвонков и до 10 общедоступных каналов.

Таким образом, данные сервисы позволяют не только увеличить скорость коммуникаций, но и, что более важно, переместить их в сторону асинхронной модели, когда участники проектов ведут задачи и делятся результатами, но не в офлайне. Живые встречи и общение здесь и сейчас все еще происходят, но львиная доля коммуникаций начинает происходить в цифровых пространствах команды.

Многие компании и образовательные организации в качестве корпоративного мессенджера используют распространенные бесплатные продукты: Skype, Telegram, Viber и др. Но не всем такие решения подходят. Довольно часто против использования бесплатных мессенджеров выступает служба безопасности компании/организации.

К основным рискам использования публичных мессенджеров мы можем отнести следующие:

– **Утечка информации внутри компании.** Через публичный мессенджер сотрудник организации может легко пере-

слать файлы или сообщения любому другому человеку, просто добавив его контакт в адресную книгу мессенджера. Для этого не нужны особых прав на компьютере, а также такую передачу информации никак не отследить.

– **Нет возможности контроля внутренней службой безопасности.** Сотрудники службы безопасности компании не могут читать переписку пользователей или как-то ее фиксировать, поскольку обмен сообщениями и файлами идет через серверы компании, владеющей мессенджером.

– **Раскрытие данных владельцем мессенджера.** Известны факты записи, хранения и предоставления государственным органам переписки пользователей таких сервисов. Например, предоставление компанией Майкрософт доступа к переписке пользователей Skype. Конечно, есть другие мессенджеры, такие, как Telegram, которые обеспечивают шифрование между конечными точками и избавлены от такого риска.

Управление реализацией проекта в условиях электронной информационно-образовательной среды.

Все чаще слышишь такой тезис: «Все есть проект...» Значительно изменились (одновременно и упростились, и усложнились) подходы к реализации проекта в условиях электронной информационно-образовательной среды. Кроме этого, видоизменяются роли всех участников проекта, в том числе и роль руководителя (менеджера) проекта.

По нашему мнению, данное обстоятельство связано с усилением роли оперативной коммуникации в сочетании с тенденцией к гибкому управлению проектами, ставшим результатом внедрения цифровых методологий. Данное обстоятельство открывает эру самостоятельного, самоорганизующегося проектного менеджмента, когда требуется, чтобы каждый ее участник был интегрирован в команду и в проект.

Сами процессы самоорганизации команды в условиях электронной информационно-образовательной среды должны быть обеспечены оперативным мониторингом

и механизмом управления изменениями, которые включают систему норм, правил и процедур, определяющих поведение и действия ключевых участников проекта и оперативную обратную связь.

Все чаще функционал менеджеров проектов становится похожим на функционал посредников, чем на функционал традиционных менеджеров, которые следят за тем, чтобы все совместные решения были выполнены. Работа в проекте не подразумевает постоянной работы, как правило, это временное задание, при выполнении которого коллективно используются знания, умения и навыки каждого участника проекта.

Приходится констатировать, что сама по себе самоорганизация реализации проекта не происходит. В нашем случае под самоорганизацией понимается целенаправленный процесс, в ходе которого создается, воспроизводится или совершенствуется организация сложной динамической системы [Электронный ресурс. URL: <http://citforum.ru/SE/project/menagment/>]. «Технология самоорганизации» применима только к процессу развития команды (*Team Development*).

Таким образом, для запуска самоорганизации реализации проекта в условиях электронной информационно-образовательной среды необходимо иметь следующее:

- Сформированная команда проекта, прошедшая этап start-up и Team Building (проведение стартовых семинаров, тренингов или интеграционных процедур для создания и организации работы команды).

- Информационная система для коммуникации участников проекта.

- Заданные форматы и формы повторяемых (циклических) действий.

- Заданные правила: их наличие, принятие членами команды проекта и соблюдение.

- Действия: обязательные периодические и регулярные.

- Коммуникации: формальные, неформальные, личностные.

- Информация: интегрированный информационный контекст проекта.

Инструменты управления проектами в условиях электронной информационно-образовательной среды.

С приходом цифровой трансформации (в том числе и в образовании) контроль промежуточных результатов реализации проекта, постановка целей и задач, управление сроками и наблюдение за взаимодействием участников команды занимают все меньше времени у руководителей проектов. На данном этапе мы можем говорить о некоей оптимизации реализации проекта.

Благодаря данному обстоятельству менеджеры проекта могут сосредоточиться на стратегическом планировании и развитии, а не на рутинной процессной работе, которая раньше была отличительной чертой проектного управления [Электронный ресурс. URL: <https://vc.ru/services/108319-pyat-luchshih-programm-upravleniya-proektami-na-2020-god>].

Рассмотрим наиболее популярные программы управления проектами:

Asana – это популярное решение для управления проектами и работами, которое позволяет командам и организациям сотрудничать, создавать проекты, расставлять приоритеты, отслеживать прогресс и выполнять работу в срок. Asana позволяет управлять инициативами, назначать задачи данного проекта группам, упоминать другие вопросы, события в комментариях к задачам, держать всех участников в курсе и делать все остальное, что необходимо для организации и обеспечения продуктивности на работе.

Основными функциями Asana являются: управление проектами, управление календарем, управление файлами, инструмент совместной работы, панель мониторинга активности, отслеживание активности, управление документами, управление разрешениями, контроль доступа пользователей, определение приоритетов задач, управление шаблонами, отслеживание целей, отслеживание этапов и др.

ProofHub – это универсальное программное обеспечение для управления проектами и совместной работы. Данное программное решение предназначено для упрощения планирования,

совместной работы, организации, выполнения, мониторинга, проверки и выполнения работ группами.

К основным функциям ProofHub мы можем отнести следующее: управление проектами, чат, доска обсуждений, объявления, управление задачами, диаграмма Ганта, доска Канбана, настраиваемый рабочий процесс, настраиваемые роли, настраиваемые отчеты, шаблон проекта, обмен файлами, управление версиями файлов, проверка файлов, отслеживание времени, расписания, API, мобильный доступ и др.

Basecamp – это программное решение для управления проектами с высокой степенью сотрудничества. Программное обеспечение эффективно работает для различных команд и организаций. Данное программное обеспечение подходит для ежедневного отслеживания задач и организации. Это позволяет сохранить всю сделанную работу и связанные с работой коммуникации в одном центральном месте.

К основным функциям Basecamp мы можем отнести следующее: управление проектами, групповые обсуждения, совместное использование документов, организация, шаблоны проектов, функциональность чата, отслеживание сроков и времени для выполнения задания и др.

Proggio – это облачное решение, которое позволяет командам визуально планировать проекты с помощью динамической временной шкалы проекта. С Proggio вы можете создавать проекты/задачи, назначать сроки выполнения задач, назначать их членам команды, отслеживать зависимости между различными задачами в проекте, визуализировать этапы и сотрудничать с другими участниками в режиме реального времени. Решение поставляется с интерфейсом «нажми и перетаски» и помогает устранить все проблемы, связанные с управлением.

К основным функциям Proggio мы можем отнести: управление проектом, представление доски Kanban, управление рабочим потоком, совместное использование файлов, отслеживание прогресса, планирование проекта, шаблоны проектов,

планирование задач с помощью перетаскивания, отслеживание крайних сроков, отслеживание зависимостей и сроки выполнения проекта и др.

Hive – одно из самых мощных и интуитивно понятных решений для управления проектами, доступных для современного менеджмента. Hive служит централизованной платформой, на которой команды и организации могут планировать, выполнять, отслеживать и реализовывать проекты, обеспечивая при этом эффективное сотрудничество.

К основным функциям Hive мы можем отнести следующее: диаграммы Ганта, управление идеями, доска Канбан, отслеживание этапов, управление портфелем, управление ресурсами, отслеживание времени, управление задачами, управление документами, отслеживание расходов, настраиваемые шаблоны и инструменты для совместной работы и др.

Следовательно, проектные менеджеры, эффективно используя программное обеспечение для управления проектами, могут делать больше с меньшими затратами и уделять больше внимания результатам и меньше – процессной работе.

Аналитика проекта в условиях электронной информационно-образовательной среды.

Приходится констатировать, что полученные итоги по реализации проекта (цифры, статистика) играют важную, а может быть, и основную роль в принятии управленческих решений; управление проектами становится все более ориентированным на аналитику. Бизнес-аналитика – это процесс обнаружения, интерпретации и информирования о найденных закономерностях в определенных данных, а также использование средств, которые помогают всей компании/организации анализировать любые данные в любой среде и на любых устройствах. Бизнес-аналитика предлагает и дополнительные возможности для достижения желаемых результатов, такие, как оптимизация, снижение затрат. В идеальном сценарии руководители (менеджеры) создают объективную и беспристрастную методологию

и таким образом получают результаты без предвзятых мнений и былого опыта.

Практически все, что делает команда, теперь можно отслеживать и оценивать в результате полной оцифровки рабочих процессов. Это дает возможность получения дополнительных данных, которые менеджеры проектов могут использовать для контроля и количественной оценки выполняемой работы.

Рассмотрим кратко основные программы и системы бизнес-аналитики [86].

Qlik Sense. Платформа визуальной аналитики, поддерживающая самостоятельную визуализацию и исследование данных. Позволяет быстро создавать сочетания визуальных представлений, глубоко исследовать данные, мгновенно выявлять взаимосвязи и рассматривать возможности с любой точки зрения.

Microsoft Power BI. Инструмент бизнес-аналитики в составе Office 365. Преобразует данные организации в привлекательные визуальные представления с широкими возможностями по сбору и упорядочению различной информации, позволяя участникам проекта сконцентрироваться на важнейших задачах.

GetReport. Сервис для сбора корпоративной отчетности. Сбор данных осуществляется через веб-формы. Мониторинг сбора данных происходит в режиме реального времени. Сервис предлагает Конструкторы отчетов и диаграмм (BI). Разработчиками рассматривается возможность интеграции данной информационной системы (ИС) с АСУ организации.

Seeneco. Облачный сервис для управления финансами бизнеса, включающий управленческий учет, финансовую аналитику и планирование денежных средств.

Yandex DataLens. Облачный сервис для визуализации и анализа полученных данных. Возможна настройка аналитических дашбордов с диаграммами, таблицами и другими вариантами визуализации над различными источниками.

Под дашбордом мы понимаем инструмент, который не только визуализирует, но и анализирует любые представленные данные. Если у участников проекта довольно большой объем информации: показателей, результатов или цифр, которые нужно наглядно представить, объяснить и проанализировать, то этот инструмент может пригодиться.

Business Scanner. Сервис аналитики для бизнеса. Помогает руководителям по итогам полученных данных не только принимать эффективные управленческие решения, но и оценивать эффективность деятельности сотрудников, выявлять риски на основе полученных данных, а не на основе интуиции. Моментальное, в режиме реального времени создание различных отчетов (продажи, финансы, маркетинг, логистика, производство, персонал и др.).

SAP BusinessObjects. Гибкая масштабируемая система бизнес-аналитики (BI), которая позволяет находить данные для эффективного принятия управленческих решений и обмениваться ими. Продукт предлагает широкий набор инструментов на единой платформе и позволяет ИТ-отделам внедрять BI в любое приложение или процесс в различных средах. Разработчиками рассматривается возможность интеграции данной информационной системы (ИС) с АСУ организации.

Cognos Business Intelligence. BI – решение, обеспечивающее полный спектр возможностей. BI в одном продукте с использованием единой архитектуры позволяет определить обобщенную систему взглядов на процесс принятия управленческих решений для всего предприятия/организации, раскрывает взаимосвязь всей предыдущей деятельности и текущего состояния предприятия и позволяет сформировать наилучшее решение, преобразующее стратегию в действие.

FixPoint. Простой и интуитивный инструмент руководителя (менеджера) для отображения всех ключевых показателей на одном дашборде. Позволяет интегрировать данные с самых популярных сервисов.

Таким образом, искусственный интеллект и бизнес-аналитика, встроенные в программное обеспечение, позволяют руководителям проектов принимать эффективные управленческие решения. Менеджеры проектов всегда уделяют внимание ключевым показателям эффективности, но цифровая трансформация процесса управления значительно расширила возможности использования числовых данных для управления проектами.

Работа в проекте – удаленная работа.

Приходится констатировать, что проектные команды становятся более децентрализованными. Наличие большого количества цифровых платформ для управления проектами (в сочетании с инструментами видео-конференц-связи и изменением рабочих условий в результате цифровизации) привело к значительному росту перехода команд на удаленный формат работы.

2020 год стал отправной точкой для организации удаленной работы не только в рамках реализации проектов, но и удаленной работы по основному месту работы. Если 20 марта 2020 года только 3% россиян заявляли о полном переходе компаний на удаленную работу из-за эпидемии коронавируса, то к 14 апреля таких ответов было уже 14%. Еще 15% респондентов отвечали, что в их компаниях на удаленную работу переведены только некоторые отделы, а 5% опрошенных заявляли о рекомендациях руководства к переходу на работу из дома. В ноябре 2020 года по Москве 30% работали на удаленной работе.

Образовательные организации с учетом имеющихся возможностей и особенностей организовали электронное обучение. В определенное время электронное обучение осуществлялось в полном объеме. Система дополнительного образования также перешла на электронное обучение. Этому способствовали как имеющиеся системы электронного обучения на уровне образовательной организации, так и целые интерактивные образовательные системы (ИОС), такие как: РЭШ (Российская электронная школа, <https://resh.edu.ru/>); МЭШ (Московская электронная школа, <https://uchebnik.mos.ru/catalogue>); Мос-ОбрТВ (<https://>

mosobr.tv/); Яндекс.Учебник (<https://education.yandex.ru/home/>); Мои достижения (<https://myskills.ru/>); Фоксфорд (<https://foxford.ru/>); Ассоциация победителей олимпиад (<https://xn--80a2ac.xn--p1ai/>); Коалиция (<http://2020.school-olymp.ru/online-courses>) и т.д. Каждая из предложенных ИОС является отечественной новейшей разработкой в области образования и полностью отвечает поставленным перед школами задачам.

Когда-то сотрудники, работающие «на удаленке», были несколько оторваны от процесса и не всегда в курсе того, что происходит на самом деле в организации, но активное включение информационных (цифровых) технологий сделало дистанционную работу вариантом, ограниченным исключительно политикой компании. Приходится констатировать, что некоторые организации полностью состоят из распределенных команд, работающих «на удаленке».

Это кардинальное изменение прежде всего для менеджеров проектов, которые теперь должны балансировать между часовыми поясами и работать над всеми аспектами сразу в той же мере, в какой должны перестать заботиться о тонкостях процесса управления проектами.

По мнению Д. Лунева, преподавателя «Школы директоров», «...даже самые сильные компетенции сотрудника, связанные с удаленной работой, могут быть "убиты" деструкторами – многозадачностью, излишней креативностью, а также большим количеством увлечений и хобби...» [113]. С его точки зрения, наиболее важными составляющими при удаленной работе являются следующие:

- Самодисциплина и готовность работать самостоятельно, без дополнительных указаний и чрезмерного контроля.

- Качественная письменная коммуникация, поскольку большинство коммуникаций частично или полностью переходит в текстовую форму.

- Готовность работать с минимальной поддержкой. При удаленной работе участник проекта должен не искать внешней поддержки, ее в большинстве случаев будет минимум, а работать необходимо за счет внутренней мотивации.

Ниже предлагается ряд простейших инструментов-заданий для оценки эффективности деятельности участника проекта на удаленной работе. Менеджеру проекта предлагается:

- дать задание участнику проекта написать деловое письмо руководителю проекта, коллеге. Данный инструмент позволяет оценить компетенции письменной коммуникации;

- поручить участнику проекта сделать какое-либо небольшое задание самостоятельно, без особой мотивации и поддержки. Строго установить ограничение по времени: день и час, минуты. Данное задание оценивает уровень самостоятельности, исполнительности и внутренней мотивации;

- доверить провести интервью с участником проекта по методу STAR (где S (situation) – ситуация, T (target) – цель, A (action) – действие, R (result) – результат). Данная технология активно используется HR-специалистами и позволяет оценить реальный опыт сотрудника в типичных рабочих ситуациях и его внутренние мотивы поступать тем или иным образом, креативность и др.

Необходимо учесть, что оценить компетенции участников проекта в полном объеме можно только после собеседования на основании кейсов. Всю важную информацию во время интервью стоит записывать. Это поможет ничего не потерять из виду и правильно оценить уровень готовности участника проекта к работе в проекте.

ЗАДАНИЯ ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

Задание 1. Используя сервисы и ресурсы информационно-коммуникационных (цифровых) технологий, разработайте алгоритм реализации проекта в условиях электронной информационно-образовательной среды (с учетом особенностей уровня образования).

«Алгоритм» в данном случае понимается нами как точный набор инструкций, описывающих порядок действий некоторого

исполнителя для достижения результата, решения некоторой задачи за конечное время.

Задание 2. Разработайте комплект заданий для оценки эффективности работы участника проекта в условиях работы на удаленном доступе (не менее трех заданий).

Критерии оценивания готовности в разработанных заданиях обязательны (шкала оценивания, уровни, баллы и др.).

«Готовность» в данном случае понимается нами как состояние психической и физиологической готовности к действию или деятельности; настрой и мобилизация на предстоящую деятельность.

Задание 3. Подготовьте ролик (видеоинструкцию) по использованию цифрового ресурса для реализации проекта в условиях электронной информационно-образовательной среды. По времени видеоинструкция не должна превышать 7 минут.

Задание 4. Ознакомьтесь с комплексом мероприятий, направленных на достижение национальных целей в части цифрового развития сферы высшего образования (по материалам Министерства науки и высшего образования Российской Федерации, рис. 11).

Выберите один из заявленных проектов (направление проекта).

Разработайте Дорожную карту по реализации выбранного вами проекта применительно к условиям конкретной образовательной организации.

Отдельно выделите в Дорожной карте раздел ***Информационные ресурсы и сервисы для реализации проекта.***

Дорожная карта проекта (Roadmap проекта) в данном случае понимается нами как визуальное представление стратегии реализации проекта или очень высокоуровневого плана с основными вехами. Дорожная карта – это не план в MS Project, не талмуд с планом управления проектом, а именно визуализация.



Рис. 11. Проекты развития цифрового образования в Российской Федерации

Задание 5. Подготовьте программу проведения вебинара по проблеме вашего исследования. Подготовьте анкету для участников по итогам проведения вебинара (приветствуется использование Google Forms или Яндекс.Формы).

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ И КОНТРОЛЯ

1. Информатизация общества. Информационное общество. Информатизация образования.
2. Цифровизация образования. Цифровые технологии в управлении образованием.
3. Основные актуальные нормативно-правовые акты информатизации образования (цифровизации) в Российской Федерации.
4. Региональная ИКТ-насыщенная образовательная среда. Особенности.
5. Основные свойства информации.

6. Понятие «информация». Виды информации. Свойства информации.

7. Информационная безопасность: понятие, уровни, основные угрозы.

8. Виды компьютерных информационных сетей. Возможности применения локальных сетей в реализации проекта.

9. Взаимодействие участников проекта в условиях удаленной работы. Основные требования.

10. Информационно-коммуникационные технологии при проектировании и реализации проекта.

11. Информационные ресурсы в управлении проектом.

12. Информационные системы (федеральные и региональные системы) в управлении образованием.

13. Использование ресурсов Интернета в управлении реализацией проекта.

14. Правовые аспекты использования информационных технологий. Вопросы безопасности и защиты информации.

15. Системы электронного обучения.

16. Электронный документооборот в образовательной организации.

17. Федеральные государственные информационные системы.

18. Облачные технологии в управлении реализацией проекта.

19. Майкрософт. Office 365 для управления реализацией проекта.

20. Информационные технологии выявления альтернатив для принятия управленческих решений. Технология «Data Minig».

21. Информационные технологии для оценки альтернатив.

22. Информационные технологии для проектного управления.

ГЛАВА 4

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМАНДЫ МЕНЕДЖМЕНТА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Изучив эту главу, вы:

– расширите общие представления о рисках, стратегии реагирования на риски на примере функционирования и развития образовательных систем;

– узнаете о методах и технологиях управления рисками на примере деятельности команды менеджмента образовательной организации;

– познакомитесь с основными принципами, механизмами и рисками формирования и работы как реальной, так и виртуальной управленческой команды, особенностями их жизнедеятельности в образовательных системах;

– узнаете о внешних и внутренних факторах организации команд, об условиях, влияющих на эффективность их деятельности, и о роль управленческой команды в образовательной системе;

– познакомитесь моделями принятия управленческих решений в образовательных системах;

– узнаете об особенностях, о преимуществах командного подхода к принятию управленческого решения и способах его реализации.

Это позволит вам:

– определять и описывать факторы-условия и факторы-причины командообразования как ресурса управления образовательными системами;

– усвоить актуальные технологии подготовки, преимущества командного подхода при разработке и реализации управленческого решения;

– осмыслить практику и освоить методики анализа и минимизации рисков при принятии управленческих решений командой менеджмента образовательной организации.

4.1. ВНУТРИКОМАНДНЫЕ И МЕЖКОМАНДНЫЕ РИСКИ И ИХ ПРЕОДОЛЕНИЕ В ПРОЦЕССЕ ФОРМИРОВАНИЯ И ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМАНДЫ

*Собраться вместе есть начало.
Держаться вместе есть прогресс.
Работать вместе есть успех.*

Генри Форд, бизнесмен,
руководитель Ford Motor Company

Необходимость создания управленческих команд обуславливается поиском более эффективных путей управления в организациях в условиях, существующих в последние десятилетия в РФ. К управленческим командам относят объединение специалистов, имеющих высокий уровень взаимосвязи, ярко выраженное стремление к достижению общей цели при максимальной самореализации и возможности индивидуального роста.

Вопросы формирования управленческих команд рассмотрены в трудах В.В. Авдеева, В.П. Васильева, А.М. Карякина, Д.Е. Фишбейна, И. Адизеса, Дж. Катценбаха, Д. Смита и др.

Несмотря на то что в научной литературе дано достаточно подробное описание формирования управленческих команд, требований к организации их деятельности и все авторы отмечают высокую эффективность управленческих команд как носителей нестандартного творческого мышления, гибкой формы взаимодействия участников управленческой команды, исследователями отмечаются высокие риски при создании и реализации ее деятельности в процессе разработки и принятия управленческих решений.

При этом наблюдается множественность мнений как о формировании управленческой команды, так о требованиях к ее деятельности.

Так, А.А. Бессонов считает, что команда подбирается из ближайшего окружения руководителя, его родственников, друзей; аргументом для такой позиции служит то, что таким образом повысится производительность управленческой команды [10].

Н.В. Боровикова, В.А. Петров считают, что управленческая команда представляет собой функциональное подразделение, объединяющее высокопрофессиональных и взаимодополняющих специалистов [14].

В.В. Авдеев характеризует управленческую команду как группу психологически совместимых лиц, которые работают по определенным правилам [1].

Следует отметить, что все больше формируется и виртуальных управленческих команд. Виртуальные команды обладают как классическими, так и специфическими признаками, при этом и факторы риска для этих команд определяются с учетом их своеобразия. К ним М.А. Макаrenchенко относит:

- проблемы контроля в виртуальной команде, так как предполагается преимущественно самоконтроль;

- проблемы организации совместной деятельности, так как возникают трудности при организации совместных мероприятий, при понимании целей и конечных результатов;

- проблема распределения ролей и обязанностей, так как возникают трудности при учете психологических особенностей членов команды, выбора того, кто будет их распределять, что ведет к некачественному распределению ролей;

- проблема межкультурных и социальных противоречий, а также политических разногласий, имеющих тенденцию к обострению при командной интеграции и в процессе межличностного общения;

- трансформация системы управления и лидерства, при снижении возможностей лидера при оценке результатов деятельности команды;

- проблема «общего языка» и коммуникации, недоверия в команде, влияющая негативно на эффективность командной работы;

- проблема формирования командного духа, появления недоверия в команде, ухода членов команды, затрудняющая командное взаимодействие [70, 71].

Среди множества мнений о формировании команды существуют и те, которые говорят о том, что команды могут формироваться сами по себе, в процессе совместной деятельности, или о формировании управленческой команды под влиянием сильного лидера, или о том, что формирование команды зависит от сложившейся ситуации в организации. При этом полученные результаты науки и практики убедительно доказывают, что процесс формирования команды происходит не стихийно, а опираясь на закономерности, принципы и под воздействием множества факторов.

Уделим внимание факторам, оказывающим воздействие на процесс и его результаты и представляющим собой условие, причину, показатель. Факторы подразделяются на внешние и внутренние [98].

К внешним факторам, оказывающим влияние на *формирование* успешной управленческой команды, относят:

- содержание социального заказа, который определяет специалистов в команде, степень их полномочий;
- внешнюю среду как специфическое условие, в котором приходится действовать управленческой команде, определяющее и оказывающее влияние на систему ценностей членов команды.

К внутренним факторам при формировании управленческих команд относятся:

- подбор членов команды, определение ролей с учетом требований к кандидатам в управленческую команду. Как основные качества при формировании управленческих команд у специалистов выделяют: ответственность за свою работу и работу всей команды, профессиональную компетентность, стремление к сотрудничеству, коммуникабельность, качественное выполнение порученной работы, способность к риску, интерес к инновациям;
- отсутствие или недостаточно сформулированную цель, мотивирующую управленческую команду;
- наличие руководителя как лидера управленческой команды.

При *организации* успешной работы в управленческой команде также выделяют группы факторов, как внешних, так и внутренних.

К внешним факторам успешной деятельности управленческой команды относят:

- изменяющиеся условия деятельности команды;
- отсутствие налаженной системы обмена информацией и опытом в рамках организации;
- отсутствие или недостаточную реализацию механизма управленческого партнерства, представляющего собой осуществление взаимодействия управленческой команды с организациями и разными общественными структурами по конкретным направлениям деятельности.

К внутренним факторам относят:

- выполнение норм и правил совместной работы в управленческой команде, которые определяются при добровольном создании нормативного поля, в формировании культуры взаимодействия в команде;
- использование специфического командного стиля при выстраивании взаимоотношений в управленческой команде, возникающего при упорядоченном взаимодействии членов команды в результате процессов самоорганизации;
- управленческий профессионализм руководителя команды;
- различия в мотивации у членов управленческой команды между собой;
- индивидуальное развитие каждого члена команды. Индивидуальное развитие каждого члена команды часто определяется по уровню адаптации члена команды к изменяющимся условиям работы и жизни и его мотивационным стимулам.

Приведенные факторы формирования и организации деятельности успешной управленческой команды не являются исчерпывающими, так как зависят от особенностей организации, ее внешнего окружения и др. В таблице 4.1 представлен ряд результатов, полученных отечественными учеными, исследовавшими проблемы командообразования.

Таблица 4.1

**Причины, сдерживающие эффективность формирования
и деятельности управленческой команды**

Автор	Факторы
Н.Г. Хачатурян, 2014	– Руководство организации не учитывает возраст и интересы сотрудников
С.В. Пронина, 2017	– Условия создания команды: общие материальные ценности, в команду должны входить профессионально компетентные менеджеры, специалисты, маркетологи; готовность к командной работе
Н.А. Пастух, Н.Ю. Шелаева, 2017	<ul style="list-style-type: none"> – Персонал недостаточно осведомлен об общей цели подразделения; – коллеги не видят удачность и полезность результатов работы; – работники чувствуют некоторое несоответствие между ожидаемым результатом работы и личными возможностями, испытывают потребность в профессиональном развитии; – коллективу недостает вдохновения на работе; – в подразделениях несистематично проводится анализ и оценка индивидуальной работы сотрудников
К.В. Михнева, 2020	<p>Причины неэффективности команды:</p> <ul style="list-style-type: none"> – пассивность членов команды, отсутствие профессиональных амбиций, нежелание что-то менять, увеличивать эффективность деятельности; – неблагоприятный социально-психологический климат компании; – отсутствие четко установленных целей и задач либо недопонимание их со стороны команды; – недоверие к руководителю или компании в целом; – страх открыто высказывать свое мнение, быть высмеянным, неуслышанным; – невозможность участия в принятии важных решений, так как руководитель принимает их самостоятельно, и т.д.

Автор	Факторы
В.В. Авдеев, 2002	<ul style="list-style-type: none"> – Трудности, возникающие при взаимодействии участников в ходе работы вместе с целью достижения командного результата и целей производственной системы; – сложности с получением синергетического эффекта в процессе совместной работы; – проблемы с определением роли каждого из участников с целью наиболее эффективного распределения работ в команде; – недостаточная восприимчивость членов команды к осознанию важности соответствия принципам производственной системы; – трудности с формированием у участников команды навыков эффективной коммуникации и понимания друг друга в ходе работы в команде; – сложности с развитием навыков командного взаимодействия, недостаточное формирование чувства сплоченности, принадлежности к команде
А.С. Лифшиц, А.О. Блинов, 2013	<ul style="list-style-type: none"> – Низкий уровень всех единичных критериев профессионализма, мнимая надежность, низкая реальная ответственность за конечные результаты деятельности
Г.Д. Зинькевич-Евстигнеева, 2004	<ul style="list-style-type: none"> – Высокая зависимость от руководителя команды, деятельность которого должна быть направлена на предупреждение нейтрализации возникающих помех и работу на «опережение»

Воздействие внешних факторов, вызванных неопределенностью внешней среды, и внутренних факторов, обусловленных ограниченностью ресурсов организации, свидетельствует о наличии риска (потенциального события, обстоятельств, факторов, влияющих на поставленные цели).

Необходимость продуктивной работы с рисками, по распределению входящей информации, поиска аналогичных случаев и др. требует их разделения на группы (классификации). При формировании и функционировании управленческой команды выделим две группы рисков – внутрикомандные и межкомандные риски.

Внутрикомандная эффективность, по мнению Р.Г. Багаевой основывается на открытости в отношениях, готовности к экспериментам и помощи другим, индивидуализированном подходе к решению задач, заинтересованности в командном результате, наличии внутреннего чувства долга. Недостаточность данных качеств в управленческой команде приводит к возникновению внутрикомандных рисков [6].

К факторам, влияющим на эффективность деятельности конкурентоспособной управленческой команды и провоцирующим формирование внутрикомандных рисков, по мнению Е.С. Калинец, следует отнести:

- отсутствие стабильного состава команды;
- недостаточную автономию членов управленческой команды;
- низкая продуктивность во взаимодействии между членами управленческой команды;
- отсутствие ориентации на общее дело;
- межличностные отношения в команде;
- уровень мотивации членов управленческой команды [53].

Межкомандные взаимодействия в организации также требуют пристального внимания к перестройке информационных потоков в организации, выявлению и определению связей между командами, формированию системы стимулирования с учетом участия сотрудников организации в различных командах.

Организация взаимодействия управленческой команды с другими командами также сопровождается особенностями, которые в первую очередь зависят от характера взаимодействия между руководителями команд.

Внутренними факторами, также влияющими на успешное межкомандное взаимодействие, являются:

- консерватизм методов и правил в команде, мешающий не только развитию команды, но и выстраиванию взаимодействия с другими командами;
- «огруппление мышления», влияющее при взаимодействии с другими командами на принятие решений через

продавливание, только устраивающих данную команду идей, игнорируя другие данные, информацию, мнения.

Внешними факторами, влияющими на успешное межкомандное взаимодействие, являются:

- условия внешней среды;
- невыстраивание в организации схем управления, учитывающих наличие управленческих команд;
- изолированность управленческих команд организации от внешних организаций;
- минимизация влияния со стороны при перестройке деятельности команды.

Таким образом, учитывая внешние и внутренние факторы, влияющие на формирование и функционирование управленческих команд, выделим следующие *риски процесса формирования и функционирования управленческой команды*:

- психологические риски – риски возникновения стрессов и дистрессов у членов команды;
- коммуникационные риски – риски межличностных отношений, проявляющиеся в рассогласовании коммуникаций;
- организационные риски, связанные с уникальностью формирования и особенностями организации деятельности каждой управленческой команды;
- риски лидера управленческой команды.

Для получения наибольшего эффекта работы с выделенными рисками определяется планирование реагирования на риски, заключающегося в разработке методов и процедур, снижающих угрозы для достижения поставленных целей, осуществляемое при выборе индивидуальной стратегии для реагирования на каждый конкретный риск (комплекс методов, направленных на снижение последствий или вероятности идентифицированных рисков).

К стратегиям реагирования на риски относят:

1. Стратегии реагирования на позитивные риски:

- **использование риска** предназначенная для устранения неопределенностей, связанных с управлением формированием команды, обеспечивающим появление данной благопри-

ятной возможности в различных формах (привлечение более квалифицированных участников команды, обеспечение более высокого качества);

– **совместное использование риска** – передача ответственности третьей стороне – в целях выбора наилучшего способа воспользоваться представившейся возможностью в интересах команды.

2. Стратегии реагирования на негативные риски:

– **уклонение (избегание) риска** – полное исключение риска при формировании управленческой команды. Наиболее радикальным является отказ от создания команды;

– перераспределение риска как возможность разделения риска с другой или другими сторонами;

– **снижение или сокращение риска** – реализация мероприятий, направленных на уменьшение уровня риска, путем включения дополнительных работ, выполняемых независимо от возникновения риска.

Выделяют также общие стратегии реагирования на риски – принятие (удержание) риска и стратегию реагирования на непредвиденные обстоятельства.

ЗАДАНИЯ ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

Задание 1. А.С. Макаренко как один из результатов своей научно-практической деятельности вывел формулу для творческого коллектива: «Как можно больше уважения к человеку и как можно больше требовательности к нему».

Прокомментируйте слова А.С. Макаренко применительно к минимизации психологических рисков при формировании и функционировании команд.

Задание 2. Проанализируйте, используя материалы параграфа, полученные в результате исследования факторы успешной деятельности команды, например, для участия в столичном проекте «Математическая вертикаль», реализуемого в образовательной организации. Вы можете выбрать любой

другой региональный или федеральный проект, реализуемый в конкретной образовательной организации. Сделайте выводы о достаточности указанных факторов для успешного функционирования команды проекта.

Автором исследования выделены три основных фактора, влияющих на командную эффективность:

- командный процесс – определение направления действий, решение проблем, принятие решений, управление коммуникацией, устранение конфликтов и их причин;

- командная структура – ясность цели проекта, определение функциональных ролей, достаточное количество временного ресурса, внутрикомандные нормы и правила поведения;

- организационная среда – понятная и принятая всеми членами команды миссия; общая культура; система мотивации и вознаграждений за достижение поставленных целей; своевременная информация и получение обратной связи; тренинги, выстроенная система повышения квалификации, консультации; материальные и технологические ресурсы.

Изложите ваше мнение в виде тезисов. Помните, всякое суждение следует подкреплять весомыми аргументами.

4.2. ПРОБЛЕМЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В КОМАНДЕ МЕНЕДЖМЕНТА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

...– Следующий порок команды – это необязательность и саботаж принятых решений.

– Она записала эту проблему над предыдущей.

– И, как следствие, постоянная неопределенность.

– Она написала это слово рядом...»

Патрик Ленсиони. «Пять пороков команды»

Управленческое решение – это сознательный волевой акт субъекта управления, принятый им в соответствии с закрепленной компетенцией в процессе управленческой деятельности

сти и направленный на урегулирование подведомственных отношений. Управленческое решение – основной инструмент воздействия управленцев на управляемый объект.

Управленческие решения принимаются не только субъектами, которые наделены полномочиями управленца по занимаемой должности (штату), но и менеджерами по функционалу (например, проект-менеджер). Управленческие решения всегда направлены на изменение, совершенствование, повышение эффективности образовательной системы. Если управленческое решение принимается коллегиально полномочными субъектами, то необходима согласованность процесса.

Команда менеджмента образовательной организации представляет собой совместную деятельность менеджеров образования, имеющих общие ценности и подходы. Такая команда понимает необходимость командного управления при организации образовательного процесса и способна учитывать идеи и опыт каждого при принятии управленческих решений, направленных на достижение принятой цели.

Отмечая, что управленческая команда является уникальным ресурсом, необходимым для развития образовательной организации, Е.А. Алямкина, И.Н. Красильникова, М.Н. Красильникова характеризуют ее как «многоуровневую команду руководителей, которая состоит из рабочих команд на основе четко и гибко распределенных функции и ответственности, члены которой осознают взаимозависимость и необходимость сотрудничества согласно утвержденной структуре управления, имеют твердую установку на совместную, эффективную творческую управленческую деятельность и способны сплотить индивидуальные идеи и опыт каждого для получения высоких результатов и достижения единой цели в развитии образовательной организации» [4].

Оптимальный вариант состава команды менеджмента образовательной организации, по мнению Е.В. Чернобай, когда в него входят руководитель образовательной организации, заместители по управлению ресурсами, по содержанию образования, по контролю качества образовательных результатов, по воспитанию и социализации обучающихся, главный бухгалтер [120].

Как с пещифические черты команды менеджмента выделяют: постоянный состав, командные правила, общее дело, предмет работы, принимаемые управленческие решения.

Управленческим является решение, которое разрабатывается и реализуется по различным направлениям: стратегическое планирование деятельности образовательной организации, осуществление управленческой деятельности, управление человеческими ресурсами, управление внутренними и внешними коммуникациями, управленческое консультирование, формирование системы управления в организации и др.

Представители научной школы управления образовательными системами С.Г. Воровщиков, Н.Л. Галеева, Т.М. Давыденко, В.И. Зверева, Б.И. Канаев, Н.П. Капустин, Ю.А. Конаржевский, Л.И. Маленкова, Н.В. Немова, М.П. Нечаев, П.И. Третьяков, Т.И. Шамова, Н.А. Шарай, Г.Н. Шибанова и др., исследуя различные виды и структурно-организационные системы/модели управления в образовательных организациях, характеризовали управленческое решение как процесс содержательно, инструментально-технологического обеспечения в ходе разработки программы и плана конкретных действий:

- обоснование актуальности разрабатываемых управленческих решений;
- описание прогнозируемых/ожидаемых результатов с учетом выделенных и сформулированных на основе проблемно ориентированного анализа проблем;
- четкая формулировка целей и задач на весь процесс и каждый этап предполагаемой работы;
- описание ресурсного обеспечения, конкретизация совокупности мероприятий, операций, процедур, которые могут быть представлены в формате дорожной карты или операционного плана действий;
- документационное оформление управленческого решения.

Управленческое решение команды менеджмента образовательной организации – это выбор из множества вариантов действий наиболее предпочтительного, который определяет программу деятельности по эффективному разрешению сло-

жившейся проблемы на основе знаний объективных законов функционирования управляемой системы и анализа информации о ее состоянии (рис. 12).

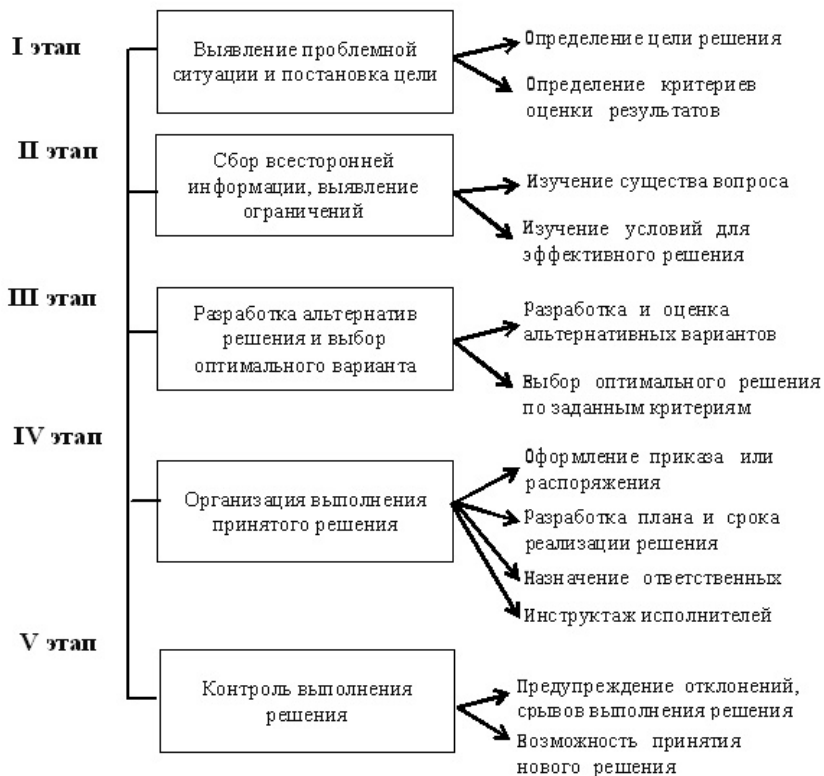


Рис. 12. Традиционная схема разработки и реализации управленческих решений [134]

Один из вариантов детализированной схемы технологического цикла разработки решений предложили авторы учебника «Принятие управленческих решений» В.С. Юкаева, Е.В. Зубарева, В.В. Чувикова, опираясь на классическую схему разработки и реализации управленческих решений [134].

Разработка управленческого решения предполагает и обязательно включает прогнозирование рисков и описание механизмов их предупреждения для снижения негативных последствий. Актуально при планировании действий по реализации решения разработать критерии оценки и контрольно-оценочный инструментарий для диагностики и мониторинговых наблюдений за ходом процесса, оценивания полученных результатов.

Одной из актуальных технологий подготовки управленческого решения является моделирование (рис. 13).



Рис. 13. Модель стратегического планирования (на основе модели Гарвардской школы бизнеса)

Модель – продукт моделирования, то есть процесса, в котором «участвуют» объект моделирования (оригинал) и субъект (тот, кто это моделирование непосредственно осуществляет).

В зависимости от идей, замысла, установок и задач, которыми руководствуются проектировщики, разработчики управленческого решения на рассмотрение могут предлагать альтернативные модели, например, в рамках стратегического планирования. Так в практике управления образовательными системами сложилось устойчивое представление о важности **Программы развития** для общеобразовательных организаций. **Программа развития** с точки зрения специалистов представляет собой стратегический документ, отражающий процесс перехода и долгосрочной работы образовательной организации (традиционно программа разрабатывается на 3 или 5 лет) в режиме инновационной жизнедеятельности. Как отмечает С.Г. Воровщиков, Программа развития призвана помочь «...воплотить в жизнь психолого-педагогические и управленческие идеи. В свою очередь, данные идеи способствуют решению актуальных проблем образовательного процесса, которые предполагают для своего разрешения объединение усилий всего педагогического коллектива школы» [19, с. 93].

Подчеркивая преимущества командной работы при принятии грамотных и обоснованных управленческих решений, специалисты отмечают, что команда делает возможным решение задач, которые не под силу одному человеку, что будут учтены интересы всех сторон, а также что уменьшается риск принятия ошибочного решения. При этом существует множество проблем принятия управленческих решений в управленческой команде, достаточно подробно описанных в научной литературе, среди которых выделяют:

– иллюзию неуязвимости, когда в команде наблюдается чрезмерный оптимизм и вера в команду, ведущая, с одной стороны, к снижению творческой активности, а с другой к поощрению неоправданного риска при принятии решений;

- снижение порога ответственности за последствия принятых решений и др.;
- появление конформизма;
- излишний оптимизм и иллюзию независимости команды;
- безусловную веру в принятые общим решением команды принципы;
- единодушие по принципу подавляющего большинства;
- учет мнения большинства и др.

Команды менеджмента образовательной организации наряду с вышеперечисленными проблемами могут иметь и специфические проблемы, которые не только определяют грамотность принятия управленческих решений, но и влияют на эффективность работы организации. К таким проблемам исследователи относят:

- неумение работать в команде, что, несомненно, влияет на образовательный и экономический результат [33, 44, 70, 81 и др.];
- напряженный график работы [2, 4, 28 и др.];
- отсутствие или недостаточность опыта командной деятельности [39, 41, 88 и др.];
- неравномерность объема и разнонаправленность содержания работы членов команды [92, 132, 133 и др.].

На процесс принятия решений, представляющий собой предвосхищение будущих событий через выбор альтернатив, влияет функциональная грамотность лиц, принимающих решение, которые обозначаются как состояния определенности, риска, неопределенности.

При состоянии определенности, при котором заранее известны конкретные исходы для каждой инициативы, принимаются решения, направленные на поиск максимальной выгоды, минимизации затрат, варианта распределения ресурсов. При этом учитываются основные аспекты, затрудняющие процесс разработки и принятия управленческих решений: недостаток и необъективность информации, ошибки опыта и предпочтений при принятии управленческих решений членами команды менеджмента, слабые управленческие способности

руководителя команды менеджмента образовательной организации, неумение организовать процесс принятия управленческих решений и др. [5].

При этом следует учитывать, что люди никогда не берут на себя ответственность добровольно, что нельзя пускать на самотек процессы согласования управленческих решений на всех этапах, никогда нельзя полагаться на память, требуется документирование практически всех действий при реализации и подготовке всех управленческих решений и что для достижения высокого уровня принятия решений требуется высокий уровень навыков принятия решений, который формируется и развивается в процессе повышения квалификации, профессиональной переподготовки, прохождения тренинговых программ и др.

При состоянии неопределенности часто принимаются управленческие решения на интуитивном уровне, которые экономят время, но при этом содержат вероятность ошибок и неопределенность. При принятии решений в состоянии неопределенности можно использовать имеющуюся информацию и собственные суждения и опыт, что делает процедуру принятия решения схожей с процедурой принятия решения в условиях риска. Неопределенность часто вызывается быстрыми изменениями, влияющими на деятельность организации.

Одной из проблем при принятии решений является уменьшение степени риска. Командная выработка решений является одним из наиболее важных управленческих процессов, на продуктивность которого существенно влияют нерациональные действия управленческой деятельности, которые А.Н. Фомичев относит к внутренним (административным) рискам и подразделяет на: организационные (некорректная формулировка целей организации, неточное понимание целей организации руководителями и исполнителями в организации), технические (нерациональная организация труда, низкий уровень квалификации персонала), коммуникативные (нарушения и сбои в коммуникационных

системах), социальные (конфликты различного рода), информационные (дефицит информации, необходимой для принятия решения) и психологические (появление стрессов и дистрессов в условиях нестабильного социально-психологического климата).

На принятие управленческих решений в команде менеджмента образовательной организации влияет и то, что оно осуществляется единолично руководителем образовательной организации/менеджером образования.

Выделяют пять основных моделей принятия решений: единолично, единолично с получением информации от других лиц, простым большинством голосов, путем достижения консенсуса, с помощью консультативного подхода. Каждая модель обладает своими достоинствами и недостатками, которые описаны в таблице 4.2.

Таблица 4.2

Модели принятия управленческих решений

Модель	Быстрота исполнения	Вовлеченность членов команды	Недостатки модели
Единоличное принятие решения руководителем команды	Быстрое принятие	Не вовлечены в процесс принятия решения	Отсутствие взаимопонимания в команде. Недостаточность информации. Слабая поддержка командой принятого решения
Единоличное принятие решения руководителем команды с получением информации от других лиц	Быстрое принятие решения	Низкая вовлеченность команды – получение консультации	Слабая поддержка членами команды (поддержка от тех, с кем консультировались, и слабая поддержка от тех, с кем не было консультаций). Трудности в пояснении принятого решения

Окончание

Модель	Быстрота исполнения	Вовлеченность членов команды	Недостатки модели
Принятие решения простым большинством голосов в команде	Принятие решения, требующее времени	Команда вовлечена в принятие решений	Принятие решения большинством голосов снижает гибкость участников выработки решений
Принятие решения в команде путем достижения консенсуса	Принятие решения, требующее много времени	Коллективное принятие решений	Неприемлемо для больших команд. Трудности при общении
Принятие решения в команде с помощью консультативного способа	Принятие решения, требующее много времени	Принятие решения единоличное, после командного обсуждения	Если не назначен ответственный за принятие решения, то в команде возникают трудности с его принятием в рамках данной модели. Подмена командного решения, приняттого или активным меньшинством, или лидером

При единоличном принятии решения руководителем команды менеджмента образовательной организации осуществляется быстрое принятие решения при определенных условиях, к которым относят следующие:

- нехватка времени для принятия решения;
- принятие решений по простым вопросам, не требующим обсуждения со всей командой или относящимся к ежедневным;
- принятие решений в чрезвычайных обстоятельствах.

При этом возникают риски слабой поддержки со стороны команды, недопонимания, как выполнять принятое решение, или неправильно принятое решение из-за недостатка информации для его принятия.

На качество индивидуального принятия решения оказывает влияние и выбор одной из стратегий, к которым относят: осторожную, оптимистическую, рациональную, которые используют определенные критерии при сравнении альтернатив в ситуации неопределенности и учитывают параметры пессимизма и оптимизма у лиц, принимающих решения.

При осторожной стратегии используется критерий Вальда (рассчитывай на худшее) – критерий пессимизма (максимина), который позволяет сводить к минимуму риск и принимать наиболее безопасные решения, при котором не требуется знаний вероятности ситуации, которым руководствуются при выборе рискованных решений в условиях неопределенности, и, как правило, менеджер, не склонный к риску или рассматривающий возможные ситуации как пессимист. На первое место ставится риск с наиболее нежелательными последствиями, и в дальнейшем деятельность выстраивается на первоочередное исключение данного риска. Оптимальное решение по критерию пессимизма определяется путем отыскания для каждого решения наихудшей оценки по всем ситуациям, и далее определяется из этих наихудших оценок наилучшая, которая и указывает на оптимальное решение. Применение критерия Вальда возможно в следующих ситуациях, когда реализуется малое количество принятия решений, исключается всякий риск и др.

Оптимистическая стратегия учитывает при принятии решений критерий Сэвиджа (критерий максимального оптимизма), используемый лицами, не склонными к риску при выборе рискованных решений и ориентированный на оценку ограничений группы наиболее реалистичных рисков. Вначале из множества осознаваемых рисков выделяют группу максимально реалистических рисков, а затем внутри отобранной группы ориентируются на минимальный по последствиям. На данный критерий ориентируются, когда приходят к выводу, что последствия наиболее вероятных рисков незначительны [97].

Рациональная стратегия использует критерий Гурвица, представляющий собой обобщенный критерий в диапазоне

от нуля до единицы, при котором чем больше риск, тем ближе значение к единице. При значениях, близких к единице, при минимальной уверенности в успехе вероятность выбора стратегии контроля над рисками основывается на пессимистическом критерии Вальда. При нулевом значении ориентация ведется по реалистичным рискам, среди которых выбирается риск минимально неблагоприятный – критерий Сэвиджа. При этом следует отметить, что выбор критерия в рискованной ситуации зависит от лиц, принимающих решение, руководствующихся своим рисковым предпочтением и соответствующим критерием выбора на основании его выбора из всех альтернатив.

Важным при продуктивном принятии управленческих решений командой менеджмента образовательной организации является минимизация конфликтных ситуаций, что проявляется при наличии конфликтологической компетентности у всех членов команды.

Суть конфликтологической компетентности заключается в понимании менеджером природы конфликтов, во владении умениями и навыками определения противоречий между различными элементами системы и анализа основных условий и факторов, способствующих конфликту, а также в определении возможностей воздействовать на предконфликтную ситуацию или конфликт.

Принятие управленческих решений в команде менеджмента образовательной организации будет эффективным, если учитывается выполнение каждым членом команды определенной роли, если эти роли распределены в соответствии с профессиональной компетентностью, специфическими особенностями каждого члена группы и если не идет наложения ролей друг на друга. Этот аспект командной работы был рассмотрен в главе 2.

Успешная команда – это сбалансированная команда. Поэтому при выделении командных ролей важно учитывать характерные особенности межличностного общения для каждой роли и ориентировать каждую роль относительно

одной из трех групп – на Действие, на Людей, на Мышление. Успешность командной работы возможно определить на основании полученной информации о характере взаимоотношений между членами команды и о внутренней позиции руководителя команды. При этом ученые отмечают, что специфическими особенностями отечественных команд являются ценности команды, задающие правила ее деятельности.

Таким образом, проблемы принятия управленческих решений командами менеджмента образовательных организаций наряду с общими аспектами обладают специфическими, относящимися к сфере образования. К ним относят:

- проблемы результата или его отсроченности при принятии управленческого решения;
- взгляды и установки руководителей образовательных организаций, препятствующих корректировке управленческих решений;
- сложности в информационном обеспечении управленческих решений;
- общеорганизационные проблемы в образовательной организации и др.

Успех командного взаимодействия при разработке управленческого решения обязательно должен быть подкреплен комплексом мер по его успешной реализации. В практике командного менеджмента в качестве основных выделены следующие способы реализации управленческих решений:

– **Предписание** – официальное извещение какому-либо должностному лицу об обязательном выполнении приведенного решения в установленный срок.

– **Специально организованная встреча** с исполнителями, группой сотрудников для обмена мнениями по заранее оговоренной теме, актуальной для организации.

– **Убеждение** – деловая беседа, проводимая руководителем с целью добиться у сотрудников понимания важности предстоящей деятельности, четкости представлений

и взглядов по содержанию управленческого решения для его выполнения.

– **Разъяснение** – деловая беседа, проводимая руководителем с целью объяснить, сделать более понятными суть и содержание управленческого решения.

– **Принуждение** – деловая беседа, проводимая руководителем с целью осознанно заставить потенциального исполнителя выполнить решение путем угроз или повышенного вознаграждения.

– **Наставление** – деловая беседа, проводимая руководителем с целью научить, передать опыт для успешного выполнения решения.

– **Сообщение** – деловая беседа, проводимая руководителем с целью передачи дополнительной информации, необходимой для выполнения решения.

– **Обучение** – деловая беседа, проводимая руководителем с целью дать новые знания или информацию для выполнения решений.

– **Совет** – деловая беседа, проводимая руководителем с целью поделиться собственными взглядами на выполнение решений.

– **Тренинг** – специально организованная деятельность по разработке и реализации решений, в ходе которой закрепляются навыки разработки решений, совершенствуются профессионально значимые компетенции.

– **Совещание** – коллективная деловая беседа, проводимая руководителем с целью оперативного доведения до подчиненных конкретных задач; это форма использования коллективного разума, обмена информацией и опытом.

– **Заседание** – узкопрофессиональное совещание для решения организационных задач.

– **Отчет** – сообщение специалиста о результатах проделанной работы по выполнению решения.

– **Деловое слово** – твердое решение руководителя, данное подчиненным в устной форме.

ЗАДАНИЯ ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

Задание 1. Подготовить проект (рабочий вариант) предложения какого-либо управленческого решения, который вы можете предоставить для обсуждения в реально существующей или воображаемой рабочей группе. Сформулируйте проблему, требующую управленческого решения. Проект решения может содержать ответы на вопросы: *что? зачем? с каким результатом? за счет каких ресурсов?*

Проект решения может быть оформлен в виде плана действий и т.п.

Для выполнения задания рекомендуется использовать любую конкретную ситуацию в деятельности образовательной организации, требующую принятия управленческого решения (*направление работы, уровень менеджмента по выбору*).

Управленческое решение – это выбор альтернативы, осуществленный менеджером организации в рамках его должностных полномочий или функциональных обязанностей и компетенций. Управленческое решение направлено на решение конкретной проблемной ситуации или достижение целей организации.

Основанием для принятия решения является наличие проблемы как комплекса сложных управленческих задач. Так, П.В. Магданов, анализируя необходимость принятия управленческого решения, выделил следующие аспекты:

*«...1. **Необходимость.** В самом ли деле существует проблема? Насколько она актуальна? Можно ли ее решить и будет ли решение востребованным?*

*2. **Методы принятия решений.** Кто будет принимать решение? Какие методы будут использованы для подготовки и принятия решения?*

*3. **Ресурсы.** Какие ресурсы – временные, материальные и иные – будут затрачены на подготовку решения?*

4. Пути решения. В каком направлении нужно искать варианты решения? Какие альтернативные варианты действий имеются?

5. Предвидение последствий. Что вообще может произойти в результате исполнения решения? Каковы последствия и вероятность их наступления?

6. Ожидаемые результаты. Какие результаты ожидаются от исполнения запланированных мер по разрешению проблемы? Каковы риски?

7. Ценности. Чем руководствуются бенефициары, оценивая решение? Каковы их интересы, цели и ценности (вкусы, склонности, предпочтения)?

8. Выбор. Планы имеют сильные и слабые стороны. Как сделать выбор между альтернативами, чтобы окончательно решить поставленную проблему?

9. Приемлемость. Как добиться, чтобы все заинтересованные стороны были согласны и с самим решением, и с процедурой его принятия?

10. Исполнение. Теперь известно, что и как нужно сделать. Как исполнить принятые решения? Можно ли выполнить их надлежащим образом?» [см. 68].

Рекомендации к выполнению задания:

- кратко описать ситуацию;
- изучить и проанализировать опыт принятия управленческих решений, описанный в литературе или собственный опыт, опыт коллег;
- предложить и обосновать вариант управленческого решения;
- подготовить план действий по реализации управленческого решения.

Критерии оценки: объективность использованного материала; соответствие содержания теме; глубина проработки материала; правильная структурированность информации; наличие логической связи изложенной информации; грамотность и полнота использования источников; соответствие оформления общепринятым требованиям.

Задание 2. Подготовьте информационную справку о ходе принятия управленческого решения по определенной проблеме в вашей образовательной организации (или иной проблеме по вашему выбору), используя диалектический метод принятия решений [81].

**Основные шаги
диалектического метода принятия решений**

Проблема		
Генерирование предложения А	Генерирование предложения Б	
Определение основных принципов предложения А	Определение основных принципов предложения Б	
Анализ аргументов за и против предложения А	Анализ аргументов за и против предложения Б	
Выбор		
А	Б	Компромисс между А и Б
Новое решение		

Прокомментируйте каждый шаг рабочей группы (субъекта), взявшей на себя ответственность за принятие управленческого решения.

Задание 3. Используя предложенный шаблон, распишите возможное взаимодействие участников обсуждения проблемы для продуктивного принятия решения. Проблему можно взять из собственной профессиональной деятельности или сформулировать самостоятельно, используя материалы Интернета.

Участник коммуникации (УК)	Обоснование постановки вопросов	Формулировка вопросов	Результативность коммуникации
УК1	<i>ПРОБЛЕМА:</i>		
УК2	Открывающий вопрос: помогает начать работу	<i>Например: в чем состоит наша помощь?</i>	Такая постановка вопроса нацелена на решение проблемы

Продолжение

Участник коммуникации (УК)	Обоснование постановки вопросов	Формулировка вопросов	Результативность коммуникации
УК1	Вопрос на активное участие в диалоге: для поощрения высказывания новых идей/потребностей	<i>Например: что будет в результате?</i>	Вопрос помогает начать активную коммуникацию и выявить основные риски и проблемные места, которые участник коммуникации знает гораздо лучше, чем любой сотрудник
УК2	Вопросы на поиск информации: для получения фактов	<i>Например, уточняющий вопрос</i>	Вопрос помогает продолжить активную коммуникацию и выявить основную причину, обсуждаемой ситуации, ее важность
УК1	<i>Пояснение</i>		
УК2	Вопросы на обоснование, чтобы узнать о причинах наличия определенной позиции оппонента	<i>Например: почему вы думаете, что?..</i>	Вопрос помогает продолжить активную коммуникацию и одновременно дает понять, что ответ на предыдущий вопрос не удовлетворил участника коммуникации
УК1	<i>Пояснение</i>		
УК2	Наводящий вопрос, чтобы в самом вопросе была заложена идея	<i>Например: в чем состоит наша помощь?</i>	Вопрос помогает завершить активную коммуникацию, внося определенную ясность в дальнейшие перспективы его положительного решения

Участник коммуникации (УК)	Обоснование постановки вопросов	Формулировка вопросов	Результативность коммуникации
УК1	Закрывающий вопрос: для поощрения принятия решения	<i>Например: Да, конечно. Тогда завтра мы сможем уже назначить дату общей встречи, даже если какие-то вопросы останутся невыясненными, правильно я Вас понял?</i>	Вопрос помогает завершить коммуникацию, поощряя принять решение
УК2		Да, так и сделаем	

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Дайте характеристику коммуникационных рисков, возникающих в процессе формирования управленческой команды.
2. Какие еще факторы влияют на формирование управленческой команды, по вашему мнению?
3. Какие мероприятия следует запланировать при формировании управленческой команды в образовательной организации для минимизации организационных рисков?
4. Какую стратегию управления рисками формирования управленческой команды в образовательной организации следует избрать при возникновении большого количества конфликтных ситуаций между членами команды?
5. К какой стратегии управления рисками относится привлечение талантливых специалистов в процессе реализации проекта и с целью сокращения времени, необходимого для его завершения?
6. Назовите основные модели принятия решений.
7. Каковы специфические особенности отечественных команд?
8. В каких случаях при принятии управленческих решений используют критерий Вальда?

9. В чем суть конфликтологической компетенции члена команды менеджмента образовательной организации?

10. Перечислите недостатки индивидуального принятия решений руководителем команды менеджмента образовательной организации.

ТЕСТЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ ПО ГЛАВЕ 4

Выберите правильный ответа!

1. Какая характеристика из перечисленных не относится к управленческой команде?

- А) имеет высокий уровень взаимосвязи
- Б) ярко выраженное стремление к достижению общей цели при максимальной самореализации и возможности индивидуального роста
- В) стремление к единоличному принятию решений

2. Стратегия принятия (удержания) риска относится к...

- А) общим стратегиям реагирования на риск
- Б) стратегии реагирования на негативные риски
- В) стратегии реагирования на позитивные риски

3. К внешним факторам, влияющим на успешное межкомандное взаимодействие, относят:

- А) условия внешней среды; невыстраивание в организации схем управления, учитывающих наличие управленческих команд; минимизация влияния со стороны при перестройке деятельности команды
- Б) сложности с развитием навыков командного взаимодействия; недостаточное формирование чувства сплоченности, принадлежности к команде
- В) все ответы

4. Что из перечисленного не относится к внешним факторам, оказывающим влияние на формирование успешной управленческой команды?

- А) содержание социального заказа, который определяет специалистов в команде, степень их полномочий

Б) внешнюю среду как специфическое условие, в котором приходится действовать управленческой команде, которое определяет на систему ценностей членов команды и оказывает влияние на нее

В) различия в мотивации у членов управленческой команды между собой

5. Стратегия уклонения, избегания риска относится к...

А) общим стратегиям реагирования на риск

Б) стратегии реагирования на негативные риски

В) стратегии реагирования на позитивные риски

6. Решение, принятое по определенному алгоритму, называется...

А) стандартным

Б) нестандартным

В) детерминированным

7. Критерий – это...

А) способ выражения различий в оценке альтернативных вариантов с точки зрения участников выбора

Б) способ выражения сходных мнений в оценке альтернативных вариантов с точки зрения участников выбора

В) один из возможных способов достижения цели

8. Критерий Вальда – это...

А) критерий максимального гарантированного результата

Б) критерий недостаточного основания

В) критерий пессимизма-оптимизма

9. Максимальные и минимальные критерии относятся к принятию управленческих решений в условиях

А) неопределенности

Б) определенности

В) риска

10. Единоличное принятие решения руководителем команды менеджмента организации:

А) не влияет на скорость принятия решения

Б) решение принимается медленнее

В) решение принимается быстрее

ГЛАВА 5

КОМАНДНЫЙ ПОДХОД В АКТИВИЗАЦИИ НАУЧНО-МЕТОДИЧЕСКОЙ И ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Изучив эту главу, вы:

– узнаете о сущности ролевых функций членов команды менеджмента и важности ролевого участия в определении стратегии и тактики работы образовательной организации;

– расширите представления о ролевых моделях командного управления и об особенностях командообразования в условиях научно-образовательной, опытно-экспериментальной, инновационной деятельности образовательных организаций;

– познакомитесь с принципами управления и условиями реализации партисипативного подхода в управлении образовательными системами, а также их значением в организации работы различных команд;

– узнаете об опыте профессионального взаимодействия представителей педагогической науки и практики.

Это позволит вам:

– познакомиться с практикой реализации командного менеджмента в научно-образовательной и опытно-экспериментальной работе образовательной организации;

– усвоить суть и содержание научно-методической, инновационной работы как управленческого ресурса в обеспечении качества деятельности и эффективности развития образовательной организации.

5.1. СУБЪЕКТЫ КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТА НАУЧНО-МЕТОДИЧЕСКОЙ И ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Командная работа – это способность вместе двигаться к единому видению. Это способность управлять индивидуальными талантами в организационных целях. Это топливо, которое позволяет обычным людям достигать необычайных результатов.

Эндрю Карнеги

Один из самых известных исследователей командного управления Рэймонд Мередит Белбин, создатель ролевой модели команды управления, выделил и описал 9 ролей, характерных для участников успешной управленческой команды (табл. 5.1).

Таблица 5.1

Ролевая модель команды управления [8]

<p><u>1. Идеи и предложения</u> Роли часто совмещаются в одном человеке. Однако есть ярко выраженные Генераторы</p>	Генератор идей	Порождает оригинальные идеи и предлагает решения сложных проблем
	Исследователь ресурсов	Исследует среду на наличие необходимых ресурсов и контактов
	Аналитик/ Стратег	Критически подходит к делу, оценивает все нюансы и детали, углубляется в суть и находит оптимальный вариант
<p><u>2. Организация работы</u> Роли дополняют друг друга. Они редко совмещаются в одном человеке</p>	Координатор	Принимает взвешенные решения, координирует согласованную работу команды
	Шейпер/Мотиватор	Выбирает путь к цели и активно и жестко ведет по этому пути
	Душа команды/ Вдохновитель	Ненавязчиво согласует отношения в команде, не участвуя в управлении явно

Окончание

<p><u>3. Выполняют работу, реализуют принятые решения</u></p> <p><i>У ролей неполная совместимость – сильные стороны одних являются недостатками других. Но совмещение в одном человеке встречается</i></p>	Работник/ Реализатор	Может не обращать внимание на мелочи и качество, ему не так важно, относится ли дело к его области
	Педант/ Контролер/ Завершитель	Перфекционист, доводит дело до конца, предмет его гордости – не специальные знания, но стиль работы, главное – качество и детали работы и результата
	Специалист	В своей зоне компетенции зачастую ему просто нет равных, но деятельностью за ее рамками заниматься не хочет, высокая самооценка мешает самоконтролю и вниманию к мелочам

Перечисляя факторы успеха командного управления, Р.М. Белбин очень четко определяет условия распределения ролей:

- руководителем команды должен быть Координатор, умеющий работать с талантливыми (но зачастую трудными в общении) участниками управленческой деятельности;
- в команде обязательно должен быть **один** сильный Генератор;
- распределение умственных способностей требует участия в команде трех участников с высоким уровнем интеллекта: умный Генератор, умный Координатор и еще один умный не-Генератор;
- разброс личных качеств должен соответствовать спектру командных ролей;
- способности субъектов должны соответствовать обязанностям.

Попытка соотнести эту модель с реалиями управления в современной образовательной системе школы выявляет несколько проблем, среди которых главное место занимает проблема соотношения деятельности субъектов разных групп «по Белбину» с целями деятельности организации.

Дело в том, что социальная система может существовать в двух режимах: в режиме функционирования и в режиме развития. Очевидно, что и управление для каждого режима будет разным: **в режиме функционирования** целью управления должно быть отслеживание сохранения условий без изменения: сегодня – как вчера, а завтра – как сегодня (требования СанПин, пожарной и других служб, режимные моменты в организации учебного процесса – расписание, сроки прохождения программ и т.д.).

***Успех деятельности организации
в режиме функционирования зависит
от членов управленческой команды из 2-й и 3-й групп
(Координаторы, Организаторы и Реализаторы).***

Режим развития в образовательной организации требует управления другого типа: здесь оценивается не отсутствие изменений, но их целенаправленное появление (рост качества образовательных результатов, динамика изменений в реализации педагогических технологий, позитивная динамика роста компетентности педагогов и т.д.).

***Очевидно, что для организации,
реализующей режим развития, на первое место выходят
члены управленческой команды из 1-й группы
(Генераторы идей, Стратеги-аналитики).***

Однако Р.М. Белбин утверждает в своих работах, что около 70 % людей не могут эффективно реализовать более 1–2 ролей, при этом отличные организаторы (вторая группа) зачастую сами не могут эффективно выполнять роли исследователей проблем и сложностей, которые появляются на этапах введения инноваций, что можно констатировать на примере введения инклюзии, Профстандарта педагога, да и тех же ФГОС.

Управление школой в режиме развития – это всегда управление в ситуации неопределенности, так как для реализации любой инновации прежде всего необходимо готовить кадро-

вые ресурсы – педагогов и специалистов школы. А освоение и развитие новых профессиональных компетенций зависят в первую очередь от уровня мотивации и степени готовности персонала к развитию.

Роль командного управления в развитии кадрового ресурса в образовательной организации трудно переоценить. Командный стиль в работе управленцев определяется единством ценностно-мотивационного, целевого, содержательного, процессуального и контрольно-оценочного компонентов в работе.

О.А. Шклярова и С.В. Демин в своей работе анализируют применение принципов партисипативного управления для управления образовательной организацией в режиме развития [132]. Авторы выделяют в управленческой команде образовательного учреждения вариативную часть, постоянно или периодически обновляющуюся (руководители подразделений и временных образований, объединяющих определенную часть коллектива для решения каких-либо конкретных задач: руководители методических объединений, творческих или экспериментальных групп и т.п.). Такие группы позволяют решать актуальные проблемы в развитии образовательного учреждения, проблемы качества образовательного процесса и качества результатов образования.

В соответствии с принципами партисипативного управления такие группы управляются «снизу вверх», т.е. они готовят (выбирают, проектируют, вырабатывают) обоснованные советы руководителям образовательного учреждения, за которым сохраняется право принимать окончательные решения. В кадровой политике школы такие группы обеспечивают высокий уровень личностной и профессиональной заинтересованности, оптимальную активность, стремление к профессиональному совершенствованию и т.п.

Например, партисипативные типы структур могут использоваться при развитии самоуправления и распространяться только на решение отдельных задач: введение новых технологий, реализацию здоровьесберегающего направления,

разработку и выполнение воспитательных и социальных программ, формирование гражданской компетентности и т.п.

В последние десятилетия сложился новый формат взаимодействия теории и практики школьного образования. Учителя, участвующие в опытно-экспериментальной работе (ОЭР) в школе, осваивают способы анализа, целеполагания, планирования, организации и коррекции ресурсов, условий и факторов образовательного процесса. Результаты такой деятельности становятся средством решения насущных проблем школы.

Эти же результаты, обработанные учеными, становятся основой для научного обобщения, получения нового знания. Такая система взаимодействия практиков и ученых-теоретиков становится открытой системой, позволяющей учителю с высоким уровнем теоретического мышления сделать «горизонтальную» карьеру, написать пособие, защитить диссертацию, продолжая работать в школе. Открытость системы «практика – наука» очень много дает и самой науке, так как требует оптимального сочетания практических целей и научного опыта для их достижения (табл. 5.2).

Таблица 5.2

**Сравнение практической и научной деятельности
в педагогической сфере**

Показатель для сравнения	Педагогическая практика как деятельность	Научная деятельность
Субъекты	Учитель, воспитатель и ученик, воспитанник	Педагог-исследователь
Объекты	Взаимодействие в образовательном процессе	Процесс воспитания, педагогический факт, явление, факторы, условия процессов
Цель (общая)	Обученный, развитый и воспитанный человек	Новое знание
Методы	Методы обучения и воспитания	Методы научного познания: наблюдение, эксперимент, моделирование и т.д.

Окончание

Показатель для сравнения	Педагогическая практика как деятельность	Научная деятельность
Представляемые для анализа формы	Организованная деятельность (деятельность детей в разных видах и формах – урок, поход, социально значимая деятельность)	Написанный и опубликованный научный отчет, доклад, статья, книга и т.д.

Особенно ярко проявился синергетический эффект в системе взаимодействия науки и школьной практики в ситуации введения новых ФГОС.

Оказалось, что если в школе у большинства учителей управленческая компетентность реализуется на высоком уровне, то уже на этапе знакомства с содержанием новых ФГОС происходит самооценка собственных ресурсов, выстраивание собственного маршрута освоения инноваций, учет рисков и т.д.

Управленческая компетентность учителя нигде так успешно не формируется, как в процессе осуществления педагогического эксперимента. Именно работа в режиме ОЭР позволяет учителю делать осознанный выбор при реализации требований ФГОС к индивидуализации учебного процесса, к формированию метапредметных и личностных результатов.

В ходе экспериментальной деятельности с 2005 года в школах экспериментальной площадки нашей кафедры была разработана и апробирована система критериального оценивания уровня управленческой составляющей в работе учителя, обеспечивающей успешность осуществления как профессиональной педагогической деятельности, так и педагогического исследования. Практика показала, что успешнее всех осваивают положения и реализуют требования ФГОС учителя-«партнеры», обладающие высоким уровнем управленческой компетентности (табл. 5.3) [24, 28, 29].

Таблица 5.3

**Уровни управленческой компетентности учителя
в профессиональной деятельности**

Критериальное оценивание уровня реализации управленческой компетентности учителя		Высокий
Концептуальная позиция учителя	Низкий	Средний
Учитель-«предметник» («обучаю всех одинаково предметным знаниям»)	Учитель работает практически только по зна- комым ему алгоритмам, может освоить новый прием, новую технологию. <i>Из инноваций предпо- читает знакомство с новыми предметными методиками</i>	Учитель успешно разрабаты- вает и/или адаптирует предмет- ное содержание для заданных извне образовательных целей. <i>Учитель может участвовать в педагогических исследова- ниях, работа по предложе- нному алгоритму, под руко- водством методиста или ученого-исследователя</i>
Учитель-«наставник» («обучаю всех дифференцированно в соответствии с уровнем обучаемости каждого»)	Учитель предлагает уча- щимся разноуровневые задания для дифферен- циации детей по резуль- татам учебной деятель- ности. <i>В освоении инноваций работает строго по ал- горитму, не адаптируя предлагаемые в методи- ческих пособиях техноло- гии к реальным условиям</i>	Учитель управляет ис- пользованием дидакти- ческих ресурсов, создает сам или отбирает ресурсы, обеспечивающие диффе- ренцированное обучение <i>Может проводить само- стоятельные исследова- ния в области дифферен- цированного обучения</i>

Критериальное оценивание уровня реализации управленческой компетентности учителя			
Концептуальная позиция учителя	Низкий	Средний	Высокий
Учитель-«партнер» («обучаю каждого»)	Учитель обладает достаточным уровнем педагогической рефлексии, создает или отбирает из инновационных такие ресурсы, которые позволяют мотивировать каждого ученика.	Учитель может разработать программу развития конкретного ученика средствами своего учебного предмета.	Высокий уровень предметной и управленческой компетентности: учитель создает авторские курсы, технологии, управляет формой и содержанием взаимодействия с учеником.
	<i>Активно осваивает психолого-педагогическую составляющую профессиональности для приобретения навыков педагогического анализа проблем ученика</i>	<i>В педагогическом эксперименте – исполнитель задач, представленных руководителем ОЭР</i>	<i>Исследовательские интересы будут успешно реализованы как в области предметного знания и программированного обучения, так и в сфере социализации, развития личности ученика средствами учебных предметов</i>

Эффективность процесса введения инноваций в реальный образовательный процесс школы может быть значительно увеличена, если школа и ученые будут работать в одной команде. Если же в этой деятельности будут объединены усилия школы и кафедр или факультетов институтов или университетов, тогда гарантируются как результаты, так и качество самого инновационного процесса.

Подобная модель более 20 лет успешно реализуется сотрудниками Московского педагогического государственного университета на кафедре управления образовательными системами. Реализация концепций Научной школы Т.И. Шамоной позволила сотрудникам кафедры выявить и сформулировать направления и спроектировать содержание деятельности экспериментальных площадок на основе научного анализа как достижений, так и проблем конкретных школ [15, 23, 125].

Практика показала, что, прежде чем погружаться в эксперимент, имеет смысл **проанализировать проблемы и ресурсы с точки зрения выбора формата ОЭР**, соответствующего именно проблемам и ресурсам конкретной школы. Попробуйте сопоставить ваши задачи с реальными возможностями науки, используя таблицу 5.4.

Таблица 5.4

Соотношение формата научной деятельности с реалиями школы

<i>Реальность (проблема, задача и т.д.)</i>	<i>Формат помощи, предоставляемой наукой школе</i>
В школе родилась новая педагогическая концепция, идея	Теоретико-методологическое обоснование, объяснение и проверка на эффективность рождаемых практиками педагогических идей
Необходимо построить программу развития школы	Прогнозирование развития школы, ее структуры, направлений деятельности
Необходимо донести до всего коллектива учителей и/или родителей последние достижения наук о человеке	Информирование педагогического коллектива и семьи о результатах психолого-педагогических исследований и других достижениях наук о человеке, обеспечивающих успешность обучения и воспитания детей
Школа заинтересована во внедрении новых программ, методик, технологий	Научное сопровождение внедрения инноваций в педагогический процесс

Окончание

<i>Реальность (проблема, задача и т.д.)</i>	<i>Формат помощи, предоставляемой наукой школе</i>
Коллектив школы ощущает необходимость повышения профессионального уровня педагогов	Повышение квалификации педагогов в области методологии и технологии исследовательской деятельности, в управленческой компетентности педагогов в формате курсов
В школе необходимо создать консалтинговую службу, обеспечивающую быстрое и научно обоснованное решение возникающих проблем	Проведение локальных исследований конкретных школьных проблем и проектирование программ позитивных изменений

Эта таблица не исчерпывает ни проблем школы, ни возможностей науки. Реальность богаче и разнообразнее как с точки зрения форм научной деятельности, так и с точки зрения школьных проблем. И научный, системный анализ реальности как нельзя лучше проведет именно ученый, не скованный невидимыми, но такими тяжелыми цепями личностных отношений внутри коллектива.

Можно посоветовать управленческой команде в школе подойти к анализу степени и формы собственной заинтересованности в реализации ОЭР с другой стороны, анализируя собственные проблемы и ресурсы в сопоставлении со схемой 1 (рис. 14), в которой формы и направления экспериментальной деятельности показаны как функции двух параметров: «поиск-внедрение» и «технология-методология».

Поисковая работа, в отличие от **внедренческой**, несет больший риск – это может быть создание принципиально новых курсов, апробация новых форм занятий или методологических подходов к разработке программ. Но и **внедрение** уже разработанных методик, курсов, программ, технологий – это тоже исследование: перенос инноваций в новые условия может сопровождаться непредсказуемыми эффектами.

Другой параметр ОЭР касается направления исследований. Что является предметом инновации: **новый способ действия** или **новый способ мышления**? Если первое

направление технологическое, то второе направление методологическое. Так, новый способ диагностики достижений учеников – это технология (ее **достаточно освоить**), а вот новые параметры учебных достижений (например, метапредметные результаты) – это уже новая концепция (ее недостаточно освоить, ее **необходимо осознать и принять** как новую идею).

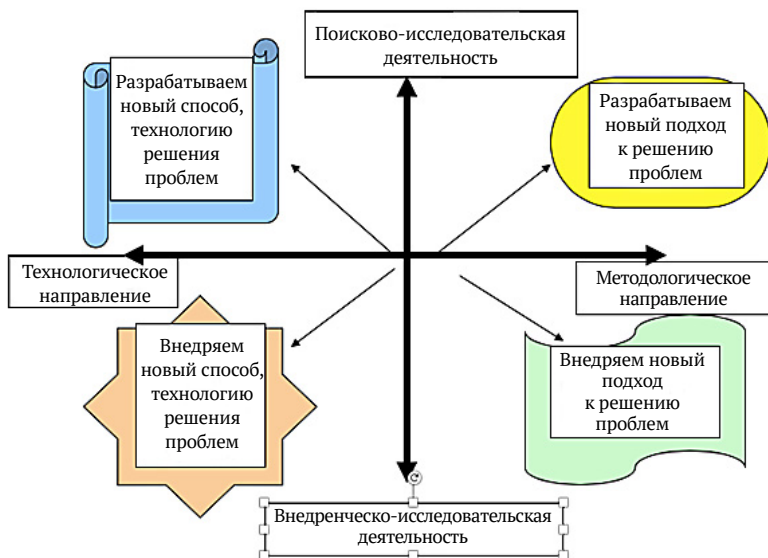


Рис. 14. Схема «Направления и формы опытно-экспериментальной работы в школе»

Ниже приведен примерный алгоритм работы по проектированию «распределения сил» на первом этапе совместной деятельности представителей школы и науки. Фиксация в форме обобщения результатов каждого из этих этапов составит при необходимости содержание заявки на участие школы в экспериментальной площадке (табл. 5.5).

Таблица 5.5

Алгоритм проектирования ОЭР в школе

Этапы проектирования ОЭР в школе	Содержание деятельности	Члены команды – реализаторы этапа
Анализ реалий и выделение проблемы	Обоснование актуальности темы исследования. Описание проблемы, на решение которой направлен эксперимент. Изучение состояния проблемы в науке и практике. Определение важности результатов ОЭР для данного образовательного процесса и наличие средств для достижения этих результатов	Директор школы, члены методсовета, представители вуза, представители управляющего совета школы
Определение границ исследования, уточнение темы исследования	Определение цели, исходя из потребностей и возможностей членов команды. Формирование системы показателей для оценки эксперимента. Определение объекта исследования – основного процесса, внутри которого будут созданы результаты. Определение предмета исследования – условия, фактора, наиболее сильно влияющего на результат	Научный руководитель, члены методсовета школы
Выбор методов исследования	Выбор методов исследования, соответствующих природе исследуемого процесса и его результатам	Научный руководитель, участники ОЭР

Окончание

Этапы проектирования ОЭР в школе	Содержание деятельности	Члены команды – реализаторы этапа
Разработка гипотезы исследования	Формулировка гипотезы. Прогнозы влияния выдвинутых мер решения проблемы на результат. Определение рисков: возможных негативных последствий и способов предупреждения их возникновения	Участники ОЭР, члены методсовета, научный руководитель
Планирование проведения исследования	Проектирование задач всех этапов эксперимента (констатирующего, формирующего, обобщающего). Определение базы эксперимента (какие классы, параллели будут участвовать в эксперименте). Уточнение сроков проведения эксперимента с возможностью их коррекции	Научный руководитель, участники ОЭР

Для реализации просветительской функции педагогического эксперимента в развитии школы можно организовать проблемно-творческие группы (ПТГ), руководить работой которых могут в зависимости от целей и конкретных задач как приглашенные специалисты, так и сотрудники школы.

Совместная деятельность школы и вуза – открытая система, развивающаяся вместе с каждой из своих подсистем. Руководители школ, анализируя свои проблемы, должны осознавать, какое мощное средство они могут использовать для решения своих проблем.

В результате анализа эффективности деятельности экспериментальных площадок МПГУ на кафедре УОС под руководством Т.И. Шамовой были сформулированы пять факторов успеха педагогического эксперимента в школе. Перечислим их, одновременно иллюстрируя отрицательные последствия риска «неучтенного» фактора [125]:

• **Цели и задачи педагогического исследования должны органично вытекать из реально существующих в практике школы противоречий, быть направлены на их разрешение. Цели эксперимента должны быть понятны и приняты всем коллективом, родителями. Планировать в школе эксперимент в основном для того, чтобы повысить статус, значит приобрести заботы, не окупающиеся результатами. Один из возможных негативных результатов – рост уровня профессиональной деформации в коллективе по типу «эмоционального выгорания».**

• **Выполнение исследовательских функций педагогами-практиками должно иметь нормативно-правовое обеспечение. Каждый участник исследования должен знать, как оплачивается его работа в проблемно-творческой группе, как будет учтен его вклад в работу, чем ограничены его права как исследователя (например, осознание и принятие того факта, что учащиеся могут быть участниками, но не объектами эксперимента!). Недостатки в реализации этого условия рождают проблемы и конфликты, разрешение которых может потребовать вмешательства юристов и экономистов управлений образования.**

• **Педагоги-практики должны иметь достаточно высокую инновационную готовность. Практика показывает, что для учителей с низким уровнем управленческой компетентности, работающих «по алгоритму», погружение в исследование не становится ресурсом повышения компетентности. А вот фактором возникновения конфликтов может быть, если его деятельность будет тормозить коллективную работу.**

• **Руководство школы должно быть готово выполнять управленческие функции по отношению к организации и проведению научного исследования. Можно утверждать, что это решающий фактор для обеспечения качества и успешности педагогического эксперимента в школе. Завучи и методисты с низким уровнем управленческой компетентности способны существенно снизить эффективность и результативность проектов.**

• **Научное руководство исследованием осуществляет квалифицированный ученый-исследователь. При этом личное присутствие ученого необходимо при проектировании и анализе результатов каждого этапа исследования, а постоянная связь в виртуальном пространстве делают возможным объединение интересов конкретной школы с любым конкретным ученым или научным учреждением, в каких бы точках России ни находились субъекты педагогического исследования. Без научного руководства в школе может успешно проходить только внедренческая работа, но и внедрение – перенос инновации в другую реальность – требует выделения критериев результативности процесса, проведения микроисследования эффективности нововведения и т.п. А это компетенции исследователя.**

Так нужен ли в управленческой команде школы ученый?..

Исследователи эффективности экспериментальной работы в образовательных организациях дают неоднозначный ответ [20, 64, 80, 121].

Двадцатилетний опыт автора по руководству педагогическим экспериментом в школах Москвы и России, анализ опыта коллег по кафедре управления образовательными системами им. Т.И. Шаповой МПГУ доказывают с полной определенностью: организация педагогического эксперимента не всегда и не для каждой школы может стать эффективным средством развития. Но зато при соблюдении описанных выше условий организация ОЭР становится и стимулом, и средством развития школы, и даже источником новых параметров и способов диагностики результативности образовательного процесса.

Вход в режим эксперимента сопряжен с некоторым риском, основой для которого является не что иное, как **изменение критериев оценки собственной деятельности** всех членов педагогического коллектива – от учителя до директора. Такие изменения в самооценке для человека являются одними из самых сложных изменений в личном менталитете. Кроме

личностного риска, педагогический эксперимент в реальном образовательном пространстве школы существенно меняет и критерии анализа деятельности всей школы: кроме «оценки отклонения от запланированного результата», режим эксперимента заставляет «оценивать прирост» успехов каждого ученика, компетентности учителя и т.д. Другими словами, с точки зрения школы режим эксперимента практически тождественен работе в режиме развития.

Но если коллектив школы не мотивирован на изменения, если проблемы осознаются небольшой частью коллектива, то никакие самые заслуженные ученые не смогут преодолеть отсутствие интереса учителей, опираясь даже на самое горячее желание школьного начальства соответствовать велениям времени...

ЗАДАНИЯ ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

Задание 1. На основе анализа деятельности или сайта действующей образовательной организации изучите структуру и особенности системы управления. Опишите, назовите признаки командного взаимодействия в организации. Дайте комментарий. Приведите примеры актуального опыта командной работы в данной организации.

Задание 2. В таблице перечислены 25 видов деятельности педагога в научно-методической системе образовательной организации. Проанализируйте развивающий потенциал каждого вида деятельности, определите, какие компетенции используются и соответственно развиваются при реализации каждого вида деятельности, отметьте значком в соответствующей ячейке.

Используйте эту матрицу развивающего потенциала видов методической и научно-методической деятельности при планировании вида методической работы каждого педагога школы.

№ п/п	Формы методической и научно-методической деятельности педагога	Совокупность профессиональных компетенций педагога						
		Предметно-методологическая	Психолого-педагогическая	Валеологическая	Коммуникативная	Управленческая		
						управления качеством процессов и результатов в системе «учитель – ученик»	управления качеством трансляции собственного опыта	управления качеством педагогического эксперимента
1	Прикрепление к учителю-наставнику по предмету							
2	Работа в качестве учителя-наставника с учителями и студентами							
3	Курсы ПК по предмету							
4	Курсы ПК по современным технологиям обучения							
5	Курсы ПК по технологиям общения и валеологии							
6	Работа в проблемно-творческой группе в школе							
7	Самостоятельное освоение инноваций в режиме ОЭР							
8	Годовая тема самообразования с обобщением на МО, педсовете							
9	Организация и ведение кружка, электива по предмету							

Продолжение

№ п/п	Формы методической и научно-методической деятельности педагога	Совокупность профессиональных компетенций педагога						
		Предметно-методологическая	Психолого-педагогическая	Валеологическая	Коммуникативная	Управленческая		
						управления качеством процессов и результатов в системе «учитель – ученик»	управления качеством трансляции собственного опыта	управления качеством педагогического эксперимента
10	Организация и ведение над- и межпредметного курса							
11	Разработка и реализация тематического цикла классных часов							
12	Разработка и реализация экскурсионной программы							
13	Разработка комплектов развивающих заданий по предмету							
14	Разработка медиаоснащения для предметного курса							
15	Разработка учебных программ с полным описанием							
16	Разработка учебных модулей с полным обеспечением							
17	Разработка комплектов технологических карт учебных тем							
18	Серия открытых уроков с максимальной дифференциацией							

Окончание

№ п/п	Формы методической и научно-методической деятельности педагога	Совокупность профессиональных компетенций педагога						
		Предметно-методологическая	Психолого-педагогическая	Валеологическая	Коммуникативная	Управленческая		
управления качеством процессов и результатов в системе «учитель – ученик»	управления качеством трансляции собственного опыта					управления качеством педагогического эксперимента	управления ростом собственной компетентности	
19	Проектирование и реализация индивидуальных образовательных программ							
20	Обобщение статей периодики с выступлениями на МО							
21	Авторское содержание для предметных декад							
22	Работа в качестве тьютора с дидактическим обобщением деятельности							
23	Руководство клубом, объединением по интересам							
24	Руководство проблемно-творческой группой							
25	Подготовка к профессиональному конкурсу и участие в нем							

Задание 3. Ниже представлены формулировки главной цели и трех задач научно-методической работы (НМР) в образовательной организации.

Определите, что является ЦЕЛЬЮ, а что – ЗАДАЧАМИ научно-методической работы, заполните схему, представленную на рисунке 15:

– Ознакомление всего коллектива с достижениями современных наук, составляющих систему педагогического знания, мотивация членов коллектива на инновационную деятельность.

– Оказание реальной адресной помощи учителям в повышении уровня профессионального мастерства, поддержка непрерывного самообразования учителя.

– Обеспечение условий, способствующих положительной динамике уровня образования, воспитания и развития школьников.

– Выявление и внедрение передового педагогического опыта учителей школы.

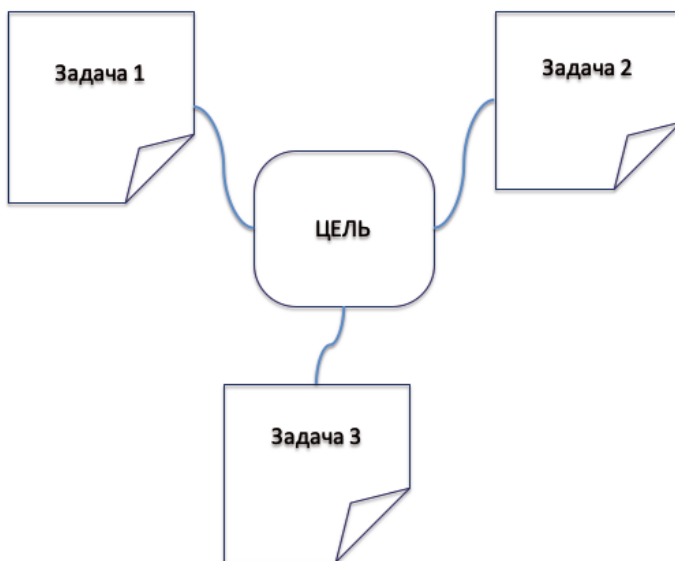


Рис. 15. Декомпозиция цели научно-методической работы

Задание 4. В таблице приведены критерии оценивания качества научно-методической работы в школе как ОБЪЕКТА УПРАВЛЕНИЯ. Изучите перечень показателей для каждого из критериев и максимальные значения каждого показателя.

Заполните пустые ячейки таблицы.

Критерии: принципы управления	Показатели	Оптимальный уровень каждого показателя
1. Принцип системности и целостности в управлении		
2. Принцип демократизации и гуманизации управления		
3. Принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации		
4. Принцип научности управления		

Показатели качества НМР:

1. Оптимальность распределения управленческих полномочий.

2. Реализация компетентностного, системно-деятельностного и других научных подходов в проектировании научно-методической работы в школе как системы.

3. Наличие этапов обратной связи в НМС.

4. Соответствие состава и структуры научно-методической системы образовательной программе школы, наличие всех необходимых направлений в работе НМС.

Оптимальный уровень каждого показателя:

А. В регламенте НМС реализуется принцип распределенной ответственности: все направления НМС курируются субъектами, реализующими свое право решения вопросов, входящих в их компетенцию.

Б. В школе действует локальный акт, в котором прописан критериальный аппарат качества всех составляющих научно-методической системы с подробными уровневыми дескрипторами:

- показателей качества результатов деятельности НМС (по динамике образовательных результатов обучающихся, по показателям роста компетентности учителя, по результатам участия учителей в аттестационных процедурах и конкурсах);

- показателей качества процесса деятельности НМС (по качеству реализации событий – методических недель, реализации индивидуальных методических тем, внутришкольных конкурсов оснащённости кабинетов, экскурсионной деятельности и т.д.);

- показателей качества управления работой научно-методической системы школы (реализация сетевой модели управления, реализация всех функций управления в работе научно-методического совета школы).

В. НМС представляет собой систему, включающую необходимые подсистемы, объединённые целями, формулируемыми диагностично и операционально:

- показатели качества результата и процесса, определяющие цели научно-методической работы в школе;

- ежегодно обновляющаяся по содержанию план – циклограмма, структурно отражающая все направления НМР;

- информационно-методическое сопровождение в бумажном и цифровом формате с описанием и программами сбора, систематизации, хранения, распространения и анализа всех получаемых в процессе работы НМС данных в режиме доступности для каждого сотрудника школы;

- субъекты реализации целей и задач НМС с высоким и достаточным уровнем управленческой компетентности.

Г. В школе принят регламент деятельности научно-методической системы с утверждаемой ежегодно на первом педсовете циклограммой; в циклограмме указаны сроки, место, даты и задачи обсуждения результатов каждого этапа каждого направления деятельности в НМС.

5.2. УНИВЕРСИТЕТ И ШКОЛА В СОТРУДНИЧЕСТВЕ: ОПЫТ КАФЕДРЫ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ СИСТЕМАМИ им. Т.И. ШАМОВОЙ

Исходя из понятий профессиональной жизнеспособности, которая представляет собой способность эффективно существовать и развиваться в изменяющихся условиях профессиональной среды, мы ставим задачу отбора имеющихся и поиска новых образовательных технологий, которые обеспечат успешность саморазвития.

Т.И. Шамова

Эффективность процесса внедрения инноваций в реальный образовательный процесс школы может быть значительно увеличена, если школа и ученые будут работать в одной команде при реализации научных разработок на своем пути. Если же в этой деятельности будут объединены усилия школы и кафедр или факультетов университетов, тогда гарантируются как результаты, так и качество самого инновационного процесса.

С 2008 года сотрудниками нашей кафедры проводится анализ рейтинга проблем школьного образования по данным анкетирования учителей и заместителей директоров школ (табл. 5.6).

Таблица 5.6

Рейтинг проблем школьного образования по данным анкетирования слушателей курсов ДПО 2008–2010 гг. (более 1300 респондентов) и 2018–2020 гг. (более 600 респондентов)

Место в рейтинге проблем в 2010 г.	Содержание проблемы	Доля респондентов, отметивших проблему		Ресурсы решения проблем	
		2008–2010 гг.	2018–2020 гг.	Дидактика	Управление
1	Недостатки в разработке технологий внедренческого этапа при реализации инноваций разного уровня (хорошие идеи дискредитируются на этапе внедрения)	87,7 %	91,2 %		!

Продолжение

Место в рейтинге проблем в 2010 г.	Содержание проблемы	Доля респондентов, отметивших проблему		Ресурсы решения проблем	
		2008–2010 гг.	2018–2020 гг.	Дидактика	Управление
2	Много учащихся с низким уровнем обучаемости (причины разные – от соматических заболеваний и особенностей психофизиологии до заболеваний нервной этиологии и социальной дезадаптации)	73,6 %	79,0 %	!	!
3	Растущее разнообразие вероисповедания, социального, национального статусов детей в одном классе, требующее от учителя знания основ этнопедагогике	69,2 %	47,4 %	!	!
4	Отсутствие единого критериального оценивания успехов детей, повышающее риски адаптационного периода во время перехода в другую школу, а также снижающее валидность оценки результатов деятельности учителя	50,9 %	73,8 %		!
5	Недостаточный уровень и качество взаимодействия семьи и школы, снижение социальной роли учителя	36,7 %	75,3 %		!
6	Управленческая несостоятельность членов управленческих команд в школе, приводящая к заорганизованности в деятельности учителей, лишним временным затратам, эмоциональному и профессиональному выгоранию педагогов	35,5 %	60,1 %		!

Окончание

Место в рейтинге проблем в 2010 г.	Содержание проблемы	Доля респондентов, отметивших проблему		Ресурсы решения проблем	
		2008–2010 гг.	2018–2020 гг.	Дидактика	Управление
7	Недостаточный уровень собственной управленческой компетентности в обеспечении субъектной позиции ученика (в проектировании индивидуально ориентированного, социально-направленного образовательного процесса)	27,9 %	82,5 %	!	!

Ценность такого анализа в первую очередь в определении уровня ресурсной готовности слушателей курсов к освоению и реализации требований государственных документов. Одновременно такой анализ позволяет выявить основные «точки роста» конкретных групп слушателей для обеспечения более точной адресности изучаемых материалов.

Результаты анализа позволяют наметить специалистам кафедры основные направления научной и научно-методической деятельности, реально востребованные педагогами-практиками, а следовательно, выполняют роль информационно-аналитического ресурса в реализации опережающего управления.

Комментарий к некоторым позициям позволяет очертить проблемное поле и сопоставить его с возможностями педагогического эксперимента как ресурса решения означенных проблем.

1. Оценка инновационных процессов респондентами проводилась по трем позициям – «понимаю, принимаю смысл инновации», «готов осваивать» и «понимаю, принимаю **способы** внедрения инноваций». Только последняя позиция была определена респондентами как создающая проблемы. И 10 лет назад, и сегодня, следовательно, наиболее востребован **педагогический эксперимент по разработке технологий внедрен-**

ческого этапа при реализации инноваций разного уровня – в школе, в округе, в городе.

2. $\frac{2}{3}$ респондентов отмечают сложности организации образовательного процесса в формате инклюзии. В пространстве реализации Закона об инклюзии в каждой школе, когда мы должны создать условия для обучения инвалидов и детей с ОВЗ, учитель, не умеющий индивидуализировать или по крайней мере дифференцировать учебный процесс, становится заложником этой инновации (вместе с учеником, требующим индивидуального подхода...).

Очевидно, что данная проблема должна решаться на разных уровнях. И здесь **педагогический эксперимент может выступить как ресурс, если среди направлений научно-методической работы школ и методических центров тему психолого-педагогической и валеологической компетентностей учителя заявить как приоритетную.**

3. Сложности профессионального педагогического общения – проблема, отражающая объективные политические и экономические процессы в государстве. Все чаще учителю приходится решать проблемы «педагогического Вавилона», примиряя воспитанных в разных культурах и традициях детей. А ведь за детьми еще и родители... Надо уметь и с ними общаться. **Необходим педагогический эксперимент, направленный на повышение уровня профессиональной компетентности педагогов в области этнопедагогики и этнопсихологии, толерантности, понимаемой как адаптационный способ выживания: принимая другого, сохранять себя.**

4. Растет количество педагогов, которые видят проблему в отсутствии единой системы оценивания по критериям – это, несомненно, положительный факт. Сегодня $\frac{3}{4}$ респондентов осознают, что главная системообразующая составляющая единого образовательного пространства – **ЕДИНЫЕ КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ**. Ресурсы, условия, содержание, цели будут производными от этих критериев. Зададим критерий научности знаний – содержание должно будет отражать его. Зададим критерий практикоориентированности

предметных знаний – содержание будет соответствовать. Зададим критерий, оценивающий уровень универсальных учебных действий, – будем и содержание, и цели, и ресурсы выстраивать соответственно.

Проблема в том, что хотя ФГОС задает направления для проектирования подобной системы, но у практиков пока нет системы таких критериев. ***Педагогический эксперимент дает возможность проектировать эти критерии, показатели и уровневые дескрипторы к ним на уровне методического объединения, школы, методического центра.***

5. Почти в два раза выросла за последнее десятилетие доля респондентов, определяющих важность проблемы, которая может быть решена только на основе концепции «распределенной ответственности» – основы гражданского общества, где реализуются новые формы взаимодействия школы и семьи. Вывод однозначен: необходимо учиться целенаправленному, результативному, неразрушающему взаимодействию с родителями, выпускниками, всеми субъектами ближайшего к школе социального кластера. Однако и здесь ***только курсы повышения квалификации – лекции, семинары – вряд ли дадут такой осязаемый результат, который может дать работа в формате педагогического эксперимента.***

6. Вдвое выросла с 2010 года доля респондентов, которые видят проблему в том, что учитель и завуч все больше превращаются в чиновников: количество бумаг, которые они должны составить для отчетов, растет с каждым годом. С этих позиций необходимо совершенствовать организационно-деятельностную компетентность субъектов управления качеством целостного образовательного процесса – администраторов, методистов, учителей – в освоении навыков работы с большими объемами информации, что возможно только при достаточном уровне владения ИКТ-технологиями. ***Вот здесь педагогический эксперимент должен быть направлен на проектирование и обеспечение главного ресурса процесса информатизации – компетентности***

учителя не только как пользователя ПК, но и как специалиста, реализующего управленческий и дидактический потенциал ИКТ.

7. Десять лет назад напрямую рефлексировали проблемы школьного образования «на себя» – видя причины в собственной некомпетентности – меньше трети респондентов, остальные считали, что все проблемы должны решаться там, «наверху». Это значит, что двое из трех респондентов не считали себя истинными субъектами своего профессионализма... Сегодня эта позиция осознается как проблемная четверть из пяти респондентов.

Законы постулируют личностную ориентацию образования, субъектность ученика, но до сих пор уровень профессиональной компетентности учителя, позволяющий «видеть» каждого ученика как субъекта учения, явно недостаточен... Принимая тезис о субъектности учащегося, подавляющее большинство респондентов отмечают недостатки или даже отсутствие профессиональных навыков обучения «не всех, но каждого». Сам факт того, что респонденты в 2020 году поставили эту позицию на второе место среди проблем, отражает позитивную тенденцию – «мы понимаем, что учить надо каждого по-разному».

Но как соотнести традиционное классическое предметное педагогическое образование с требованиями учить каждого по-разному?.. Такие вопросы задают не только учителя, в чьих классах есть дети с особыми образовательными потребностями, но и учителя лицейских и гимназических классов с «отобранными» детьми: похоже ***по уровню*** освоения предметного материала, эти дети все равно различаются ***в способах*** освоения этого материала, что также требует индивидуализации. Профильная школа потребовала внедрения индивидуальных образовательных программ, но практически везде эти программы индивидуальны только по временному режиму, но не учитывают запросов и особенностей учебно-познавательной деятельности самого ребенка.

Для освоения технологий индивидуализации и персонализации режим ОЭР наиболее эффективен. Но необходимо учитывать, что в правильно выстроенном и реализуемом пространстве педагогического эксперимента любого направления происходят изменения в субъектности и педагога. Много раз приходилось видеть коррекцию профессиональной самооценки при реализации субъектом эксперимента необходимых этапов самоанализа.

В.Е.Цибулькинова в 2010 году, выступая на II Шамовских чтениях, определила, что опережающее управление в образовании «...направлено на достижение цели, ориентированной на реализацию перспективных потребностей личности, общества, государства, и характеризуется готовностью и способностью субъектов управления предвидеть развитие образовательной системы и определять программу действий так, чтобы исключить или ослабить влияние нежелательных последствий» [119].

В таком аспекте все функции опережающего управления успешно реализуются при постановке педагогического эксперимента как исследования, разработке и апробации ресурсного обеспечения целей и задач государственных документов, имеющих статус закона. Важнейшим фактором в этой деятельности является грамотное распределение ответственности между членами команды, осуществляющей управление ОЭР в школе.

Руководитель экспериментальной площадки осуществляет анализ, обоснование перспектив развития и использования научных и организационных инноваций с учетом проблем данной школы. Другими словами, реализует вид деятельности в школе, называемый консалтингом. Высокий научно-теоретический уровень деятельности, обеспечиваемый научным руководителем, гарантирует свободный и объективный характер выводов как на этапе анализа исходного состояния части школы, так и при анализе результатов внедрения инноваций. При этом, реализуя консалтинговую деятельность, ученый обогащает и свой научный багаж, накапливает, анализирует,

перерабатывает и использует получаемый опыт в собственной научной деятельности.

При реализации педагогического эксперимента в школе в ситуации внедрения инноваций наиболее обоснованным становится метод «консультирование процесса». Это предусматривает совместную работу научного консультанта, школьных управленцев и педагогов по выявлению проблем реализации требований новых стандартов и других законов в образовательной системе школы (или в какой-то из ее составляющих), разработке решений по преодолению проблем, по проектированию и апробации технологий оценки уровня реализации требований инновационных документов в реальном образовательном процессе.

Анализ направлений деятельности экспериментальных площадок кафедры управления образовательными системами им. Т.И. Шамовой в МПГУ за два последних десятилетия подтверждает системность описанной работы, основанной не только на тесном сотрудничестве ученых со школами, но и на общих научных интересах сотрудников кафедры в решении поставленных задач.

Внедренческо-исследовательская деятельность как приспособление новых идей, принципов, содержания, технологий к условиям конкретной школы с использованием методологического подхода позволяет акцентировать изменения принятых в педагогическом коллективе устаревших взглядов на новые, более продуктивные и целесообразные. Здесь ученые осуществляют научное руководство и консультирование в первую очередь внедрением нового подхода к решению проблем. Такая деятельность характерна для следующих экспериментальных площадок (в скобках указаны сотрудники кафедры – руководители экспериментальных площадок, осуществлявших свою деятельность в разные сроки с 2000 по 2019 год):

– Кластерный подход в управлении развитием профессиональной компетентности участников образовательного процесса (Т.И. Шамова);

– Проектирование адаптивной образовательной среды учебных заведений на основе прогрессивных педагогических технологий (П.И. Третьяков, Н.П. Капустин, М.П. Нечаев);

– Управление формированием и развитием учебно-познавательной компетентности учащихся школы (С.Г. Воровщиков, М.М. Новожилова);

– Управление проектной и исследовательской деятельностью учащихся в системе профильного обучения (С.Г. Воровщиков);

– Управление школой как саморазвивающейся организацией (С.Г. Воровщиков);

– Здоровьесберегающий компонент развивающей среды в начальной школе (О.А. Шклярова);

– Критерии оценки деятельности образовательного учреждения (И.Н. Щербо);

– Управление качеством образования на основе кластерного подхода (Э.В. Литвиненко);

– Оперативное управление качеством образования (Э.В. Литвиненко);

– Методологическая и управленческая культура учителя как условие обеспечения нового качества образовательного процесса (Н.Л. Галеева);

– Технология ИСУД как дидактический и управленческий ресурс качества школьного образования (Н.Л. Галеева).

Та же внедренческо-исследовательская деятельность, но реализующая технологическое направление – методические инновации, не затрагивающие сложившиеся системы профессиональных концепций и взглядов, – обеспечивала внедрение нового способа решения проблем. Это направление успешно реализовалось в деятельности таких экспериментальных площадок:

– Интеграция образовательных ресурсов в условиях школы полного дня (Т.И. Шамова);

– Повышение профессиональной компетентности учителей в профильной школе в процессе создания элективного курса (С.Г. Воровщиков);

– Геоинформационные технологии в формировании ключевых компетентностей учащихся в школе будущего (М.А. Сергеева);

– Критерии оценки деятельности образовательного учреждения. Развитие здоровьесберегающей школы» (И.Н. Щербо);

– Развитие познавательного потенциала учащихся (Н.К. Виокурова);

– Педагогические технологии интеграционного подхода в образовательном процессе подростковой школы (А.А. Ярулов);

– Интеграция урочной и внеурочной деятельности (А.А. Ярулов);

– Подготовка воспитанников детского дома к жизни в патронатной семье: воспитательный аспект (Л.И. Маленкова);

– Урок как средство социализации учащихся (цели, формы, виды работы) (Н.Л. Галеева).

Поисково-исследовательская деятельность, связанная с разработкой и самой идеи, и способов ее практической реализации, использует бесценный источник идей из практики школы, опыт педагогов и школьных управленцев. На базе таких экспериментальных площадок разрабатывались новые подходы и/или новые способы решения проблем:

– Система ресурсного обеспечения развития здоровьесберегающей среды (А.Р. Вирабова, Т.И. Шамова, О.А. Шклярова);

– Управление качеством образования/Западное окружное управление образованием (Т.И. Шамова, С.Г. Воровщиков);

– Профессиональные компетенции современного учителя как педагогическая проблема (А.А. Ярулов);

– Специалисты методической службы школы как субъекты управления качеством образовательного процесса (компетентностный подход) (Н.Л. Галеева);

Условия роста и реализации профессиональных компетенций учителя в системе внутришкольной методической и экспериментальной деятельности (Н.Л. Галеева);

– Развитие ключевых компетенций ученика в решении учебно-познавательных проблем в условиях школы полного дня (Т.И. Шамова);

- Образовательная среда школы как ресурс личностного развития ученика и его успешной социализации (А.А. Ярулов);
- Создание комфортной школьной образовательной среды (А.А. Ярулов);
- Педагогическая реабилитация и воспитание трудных подростков в условиях специальной школы (Л.И. Маленкова);
- Психолого-педагогическое сопровождение субъектов образовательного процесса как условие повышения качества образования (Л.А. Борисова);
- Организационная культура образовательного учреждения как ресурс повышения качества образования (Л.А. Борисова);
- Рефлексивная деятельность педагога и ученика в образовательном процессе (И.В. Косарева).

В качестве примера совместной деятельности школ и кафедры можно привести исследовательский проект «Методологическая и управленческая культура учителя как условие обеспечения нового качества образовательного процесса», стартовавший в сентябре 2002 года в трех школах Южного округа Москвы и к июлю 2006 года реализовавший основные задачи [30]:

1. За три года была разработана и апробирована рабочая совокупность компетенций современного учителя в виде трехуровневой системы профессиональных характеристик, соответствующих требованиям современного образовательного процесса. Эта система компетенций была выстроена «от требований к компетентности ученика» как ресурсное обеспечение условий достижения учениками максимального учебного успеха и реализации учеником всех личностных ресурсов в образовательном процессе.

2. Была разработана и частично апробирована система условий для профессионального роста учителя как субъекта лично ориентированного образовательного процесса в межкурсовой период в формате внутришкольной методической и опытно-экспериментальной работы. Выделено 5 условий, которые можно назвать необходимыми и достаточными для

обеспечения целенаправленного развития профессионализма каждого учителя в межкурсовой период:

1. Организация и активная деятельность проблемно-творческих групп (ПТГ) с алгоритмом действий:

- 1) анализ школьной проблемы;
- 2) поиск возможных путей решения проблемы;
- 3) оценка ресурсов;
- 4) выбор оптимального способа решения проблемы;
- 5) апробация этого способа;
- 6) подведение итогов и оценка результатов;
- 7) переход ПТГ в режим консалтинговой службы.

2. Присутствие в составе проблемно-творческих групп экспертов-специалистов по конкретной проблеме с функциями научных консультантов.

3. Организация трансляции результатов работы ПТГ в реальное образовательное пространство школы (из проблемно-творческой группы в методическое объединение, из режима ОЭР в функционал учителя).

4. Организация мониторинга уровня компетенций учителей для определения индивидуальной траектории профессионального развития.

5. Изменения технологии, структуры и сущности управления коллективом учителей в пространстве личностно ориентированного образовательного процесса.

Для каждой школы, участвующей в педагогическом эксперименте, обязательным практическим результатом последнего является положительная динамика успехов каждого ученика, рост компетентности учителя и т.д. В то же время для научного руководителя основной целью эксперимента является получение нового знания. Необходимость анализа и учета практических и теоретических результатов потребовала разработки совокупности критериев и показателей качества деятельности экспериментальных площадок МПГУ на каждом этапе школьного педагогического эксперимента. Рабочий вариант такого проекта был апробирован в некоторых

школах, входящих в состав экспериментальных площадок кафедры УОС МПГУ [125].

Рассматривая педагогический эксперимент как организационно-деятельностную систему, авторы выделили для оценивания качества работы экспериментальной площадки три составляющие:

- оценка качества ПРОГРАММЫ ЭКСПЕРИМЕНТА;
- оценка качества ПРОЦЕССА опытно-экспериментальной работы (ОЭР);
- оценка качества РЕЗУЛЬТАТОВ эксперимента.

Результаты эксперимента предлагалось оценивать по двум позициям:

- *научно-теоретический результат*, который мы предлагаем называть продуктом эксперимента,
- и *конкретно-практический*, определяемый по степени влияния полученного продукта на качество реальной школьной образовательной системы.

Декомпозиция каждой группы критериев на отдельные критерии и показатели производилась с учетом методологических характеристик научного исследования [63].

Ниже представлен рабочий вариант критериального оценивания каждой из трех подсистем школьного эксперимента, реализуемого как в процессе экспертизы, так и в формате самооудита.

Оценивание качества Программы опытно-экспериментальной работы (ОЭР)

Для определения готовности экспериментальной площадки к началу реализации планового педагогического исследования предметом экспертизы, осуществляемой экспертами, должна стать Программа ОЭР. Оцениваются *целесообразность, актуальность, новизна, научная обоснованность и обеспеченность ОЭР* [45, 46].

Конкретные показатели оценки качества Программы представлены в таблице 5.7.

Таблица 5.7

Показатели оценивания качества Программы ОЭР

Разделы программы	Показатели качества каждого раздела
Анализ реалий и выделение проблемы	<p>Степень обоснованности актуальности темы исследования.</p> <p>Формулировка проблемы, на решение которой направлен эксперимент.</p> <p>Насколько широко и глубоко представлено изучение состояния проблемы в науке и практике.</p> <p>Доказанность важности решения данной проблемы для конкретного образовательного процесса в данной школе.</p> <p>Формулировка научной новизны и теоретической значимости результатов исследования.</p> <p>Достаточность наличия ресурсов (материальных, информационных, кадровых) для решения научных проблем, апробации и внедрения практических результатов ОЭР</p>
Определение границ исследования, выбор темы	<p>Обоснованность определения цели (исходя из потребностей и возможностей экспериментатора и исследовательской группы).</p> <p>Полнота отражения требований к оценке эффективности эксперимента при формировании системы показателей для промежуточной и окончательной оценки результатов данной ОЭР (объективность, валидность, нейтральность, полнота).</p> <p>Научная обоснованность определения объекта исследования – основного процесса, внутри которого создаются результаты.</p> <p>Научная обоснованность определения предмета исследования – условия, фактора, наиболее сильно влияющего на результат</p>
Выбор методов исследования	<p>Адекватность выбора методов соответственно природе исследуемого процесса и его результатам.</p> <p>Полнота и доступность описания методов исследования</p>
Разработка гипотезы исследования	<p>Формулировка гипотезы.</p> <p>Наличие и обоснованность прогнозов влияния выдвинутых мер решения проблемы на результат.</p> <p>Описание возможных негативных последствий и способов предупреждения их возникновения</p>

Окончание

Разделы программы	Показатели качества каждого раздела
Планирование проведения исследования	Полнота, обоснованность и технологичность описания этапов ОЭР: констатирующего этапа; формирующего этапа; обобщающего этапа. Обоснованность и полнота определения базы эксперимента. Реальность сроков его проведения с учетом возможности их коррекции
Определение формы представления промежуточных и конечных результатов эксперимента	Полнота представления продуктов ОЭР (достаточность для трансляции в профессиональный социум). Формат и доступность представления продуктов ОЭР (печатных изданий, медиапродуктов, ресурсных центров, организация и проведение мероприятий, транслирующих опыт, и т.д.)

Каждый из показателей при экспертизе Программы оценивается по трехбалльной системе: 2 балла – высокий уровень качества, 1 балл – достаточный уровень качества, 0 баллов – недостаточный уровень качества.

Качество Программы рассчитывается по формуле $(N^1 + N^2 + N^3 + \dots + N^{20}) \times 100\%$,

где N – оценка каждого показателя в баллах.

При оценке 85–100% эксперты оценивают качество Программы как высокое и рекомендуют к реализации. При оценке 65–84% эксперты оценивают качество Программы как достаточное и рекомендуют к реализации с предварительной доработкой по указанным позициям. При оценке 64% и ниже эксперты оценивают качество Программы как недостаточное и рекомендуют к доработке с представлением на экспертизу через год.

Оценивание качества процесса реализации программы ОЭР

Это оценивание, как правило, осуществляется на основании анализа ежегодного отчета и данных мониторинга эксперимента. При этом экспертируются приращения и общие

изменения в выделенных критериях оценки качества результатов и эффективность используемых ресурсов за определенный период экспериментальной деятельности площадки. Для оценки качества процесса экспертам (или субъектам управления, осуществляющим самоаудит) предоставляются:

1. Утвержденная Программа педагогического эксперимента ЭП.
2. Паспорт ЭП.
3. План работы ЭП на текущий год с определением конкретных продуктов деятельности в зависимости от этапа эксперимента.
4. План работы научного руководителя в данной ЭП.
5. Документы, обеспечивающие систему информационного обеспечения управления ЭП (наличие инструментария, позволяющего отслеживать и фиксировать изменения в выделенных параметрах с определенными контрольными точками; наличие четкого режима мониторинга как процесса постоянной обратной связи – когда, кто и где фиксирует и анализирует измеренный параметр, где и кем эти данные обсуждаются, для чего используются в системе управления и т.д.).
6. Информационные материалы, позволяющие оценить промежуточные результаты экспериментальной деятельности, – проекты, данные входной и промежуточной диагностики выделенных критериев оценки педагогического и/или управленческого эффекта и т.д.

Оценивание результатов и продуктов ОЭР в образовательной организации

Под продуктами ОЭР мы понимаем полученное новое научное знание, а под результатами – изменения в педагогической системе образовательного учреждения.

Новое знание (продукт ОЭР) может быть представлено в различных образцах научно-методической продукции, к которым относятся:

- концепция, модель, положение, устав, структура и механизмы управления, образовательные программы, учебные программы;

- учебники и учебные пособия, хрестоматии;
- методические рекомендации для учителей и учащихся;
- учебное оборудование и другие средства обучения;
- отдельные методики, критерии, нормы, используемые в ходе исследовательской образовательной и управленческой деятельности в образовательном учреждении.

Качественные характеристики материалов, разработанных в экспериментальных образовательных учреждениях:

- актуальность;
- новизна;
- теоретическая значимость;
- практическая эффективность предложений, готовность к внедрению.

Количественные показатели научной деятельности ОЭР:

- объем и уровень публикаций;
- количество защищенных и готовящихся к защите диссертационных исследований;
- участие ОУ в грантах, конкурсах и научно-практических конференциях.

Результаты экспериментальной деятельности оцениваются на основании следующих показателей:

- **методическая результативность:** разработка и освоение новых технологий, методик, программ. Количественные показатели: организация методической учебы педагогов в различных формах (конференции, семинары, творческие отчеты, круглые столы, консультации и т.д.);

- **практическая результативность:** позитивные изменения в результатах и в самом образовательном процессе.

Показатели качества результатов образовательного процесса:

- рост образовательных результатов (личностных, предметных и метапредметных);
- сохранение и улучшение здоровья обучающихся.

Показатели качества образовательного процесса:

- повышение уровня компетентности педагогов образовательного учреждения;

– положительная динамика качества учебных занятий и других организационных форм образовательного процесса.

Показатели качества деятельности образовательного учреждения в социуме:

- рост доступности образовательных услуг для населения;
- рост участия общественности в соуправлении ОУ;
- рост степени привлекательности образовательного учреждения для учеников, родителей, населения и т.д.

Данная система показателей была создана на основании принципов критериального оценивания, а декомпозиция критериев с выделением указанных показателей основана на методических рекомендациях, описанных в работах В.В. Краевского, В.И. Загвязинского, Н.И. Некрасовой, Т.Г. Новиковой, И.Л. Чечель, В.С. Черепанова и др. [45, 63, 80, 121 и др.].

Практическая реализация описанной системы критериев демонстрирует необходимый уровень валидности критериально-оценочного аппарата, обеспечивающего не только оценку результатов и процесса педагогического эксперимента в школе, но и корректировку целей и программно-целевого планирования исследований. Это позволяет научным руководителям и участникам эффективно использовать описанный критериально-оценочный аппарат в рамках мониторинга качества деятельности школьных экспериментальных площадок.

Эксперимент – это всегда поиск неизвестного, он связан с риском, и педагогический эксперимент – прямое тому подтверждение. В основе эксперимента всегда лежит гипотетическая идея с заранее неочевидным результатом, иначе это не эксперимент, а что-то другое... В эксперименте возможен **отрицательный практический результат**, который скажет о том, что данная методика, данный ресурс не годятся для конкретных условий, не показывают положительной динамики в обученности или социализированности ученика и т.д. Речь здесь не идет о негативных последствиях неграмотно поставленных социально-педагогических экспериментов, в данном случае мы предполагаем, что инновация не дает ожидаемой положительной динамики результатов. Одновременно это

положительный научный результат, который становится основой пересмотра концепции, позволяет корректировать последующие исследования и т.д.

Но в таком случае работу школы по «внедрению» ФГОС необходимо рассматривать не как **экспериментальный** проект, а как выполнение команды «все вдруг», когда проект не может закончиться отрицательным результатом, даже если будут написаны грамотнейшие научные обоснования невозможности реализации какого-то из требований стандарта.

Эксперимент «по внедрению» практически совпадает с освоением инноваций в режиме методической работы. Во многих школах экспериментальных площадок так и происходит: успешно проработавшие в проблемно-творческих группах учителя становятся наставниками в методической системе для своих коллег, обеспечивая внедрение разработанных и/или апробированных инноваций.

Описанная выше совокупность критериев и показателей качества деятельности экспериментальных площадок в школе – открытая система, в каждой школе, в пространстве каждой площадки эта система дорабатывается, включаются новые методики, мониторинговые технологии и т.д. Главным ресурсом внедрения инноваций в школе должна стать методическая система.

Педагогический эксперимент в школе, несомненно, оказывает огромное влияние на внедрение инноваций, но он всегда должен оставаться в первую очередь ресурсом **опережающего управления**.

ЗАДАНИЯ ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

Задание 1. Изучите и проанализируйте два алгоритма опытно-экспериментальной работы: для **поисково-исследовательской** и **внедренческо-исследовательской** деятельности. Определите, какой алгоритм реализуется для каждого из этих двух видов деятельности.

Алгоритм № 1

- Выявление противоречий в работе школы.
- Анализ причин возникновения противоречий.
- Самостоятельная разработка идеи, снимающей противоречия.
- Проектирование реализации идеи.
- Интегрирование идеи в практику.
- Теоретическое обоснование идеи.
- Корректировка практики согласно новой идее.

Алгоритм № 2

- Выявление противоречий в работе школы.
- Изучение научных трудов и практических публикаций в поисках способов снятия противоречия.
- Адаптация найденных способов снятия противоречий к условиям школы.
- Интегрирование адаптированной идеи в практику школы.
- Корректирование теории.

Задание 2. Восстановите правильный порядок действий команды управленцев по разработке программы опытно-экспериментальной работы в школе:

1. Определение базы эксперимента.
2. Формулировка гипотезы исследования.
3. Определение объекта и предмета исследования.
4. Выбор методов исследования.
5. Определение цели исследования.
6. Изучение состояния проблемы в науке и практике.
7. Формирование системы показателей для оценки результатов эксперимента.
8. Анализ ситуации и выбор проблемы, которая требует решения.

Задание 3. Джордж Пойа в книге «Математика и правдоподобные рассуждения» сформулировал моральный кодекс ученого из трех принципов: **«Смелость ума, честность ума и мудрая сдержанность – вот моральные достоинства ученого».**

Соотнесите формулировки качеств личности субъектов управления и реализации исследовательской деятельности с принципами Дж. Пола:

А) готовность не изменять научные представления без достаточных оснований

Б) готовность к пересмотру своих представлений

В) готовность к изменению своих представлений, если факты вынуждают это сделать

Задание 4. Работа современной образовательной организации предполагает стабильность режима развития. Режим непрерывного развития обеспечивается инновационной, опытно-экспериментальной, научно-образовательной, проектной, исследовательской и аналогичными видами деятельности субъектов образовательных взаимоотношений. По сути, стремление к непрерывному развитию, повышению качества деятельности образовательной организации и является первопричиной стремления участников образовательного процесса к командообразованию.

Командный подход в деятельности образовательных организаций предполагает активное участие максимального числа субъектов образовательных взаимоотношений в управлении различными процессами, например в ходе реализации отдельных проектов, программ, совместной деятельности для достижения общих целей. Успешному командному взаимодействию способствует грамотное определение пространства реализации управленческих функций.

Выберите одну из образовательных систем, спроецируйте возможности командообразования на примере конкретной команды на выбранном уровне функционирования образовательной системы. Опишите **содержание** пространства реализации управленческих функций: возможности, обеспечивающие эффективную реализацию управленческой деятельности, ограничения степени свободы в этой деятельности и критерии выбора и способов реализации такой деятельности. Описывая содержание ПРУФ субъектов деятельности, рассмотрите его с позиции командного взаимодействия.

Образовательные системы	Содержание ПРОСТРАНСТВА РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ФУНКЦИЙ субъекта деятельности			
	Какие цели реализуем при управлении? (Поле смыслов)	Чем и как управляем? (Информационное поле)	С помощью чего управляем? (Поле ресурсов)	С кем и как взаимодействуем при управлении? (Поле коммуникаций)
Учитель – ученик				
Научно-методическая система школы				
Образовательная организация				
Образовательная система района, города				
Образовательная система федерального уровня				

ТЕСТЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ ПО ГЛАВЕ 5

1. Татьяна Ивановна Шамова в пособии «Управление образовательными системами» определяет субъектами, управляющими качеством реализации образовательного процесса:

- А) директора и членов управляющего совета
- Б) директора, завучей, председателей методических объединений
- В) учителя и ученика
- Г) всех субъектов, перечисленных в первых трех пунктах

2. Целеобразующим субъектом в образовательной организации является(ются):

- А) директор ОО
- Б) управляющий совет
- В) учитель

Г) обучающийся

Д) все субъекты, перечисленные выше

3. Приоритет развития государственно-общественного управления в образовании означает...

А) усиление контроля со стороны государственных органов за процессом обучения в школе

Б) расширение сферы взаимодействия учителя с социумом (родителями, представителями внешкольных учреждений дополнительного образования, специалистами высших и средних специальных учебных заведений, работодателями)

В) привлечение педагогов к разработке образовательных стандартов

Г) все ответы верны

4. Что из перечисленного ниже является решающим фактором обеспечения качества образовательного процесса?

А) уровень финансирования образовательной системы школы

Б) высокий уровень информационно-методического сопровождения образовательного процесса

В) уровень компетентности учителей и постоянное повышение их квалификации

Г) наполняемость/размер класса

5. Качество реализации принципа системности и целостности в реализации внутришкольного управления можно определить, если оценить...

А) наличие всех направлений деятельности в системе управления в соответствии с требованиями ФГОС

Б) содержание контрольно-измерительных материалов в системе управления

В) оптимальность распределения управленческих полномочий

Г) наличие этапов обратной связи в системе управления качеством образовательного процесса

6. Если в системе управления качеством четко прописаны этапы обратной связи, это обеспечивает реализацию...

А) принципа демократизации и гуманизации управления

Б) контрольно-диагностической функции управления

В) мотивационно-целевой функции управления

7. Демократизация управления школьным образовательным процессом предполагает...

А) рост ответственности каждого участника образовательного процесса за результаты своей работы

Б) сочетание самоконтроля ученика с контролем учителя

В) сочетание самоконтроля учителя с административно-общественным контролем

Г) реализацию всех перечисленных требований

8. Максимальный балл для оценки каждого показателя в ВСОКО конкретного образовательного учреждения определяется в соответствии...

А) с содержанием государственных документов по образованию

Б) с потребностями и ресурсами вашего образовательного учреждения

В) с установками в рекомендательных письмах Министерства образования РФ

Г) с рекомендациями методических центров

9. Если в вашу школу поступили дети с ОВЗ, требующие реализации индивидуального подхода, то какой показатель из перечисленных ниже будет оценен максимально возможным баллом в мониторинге качества условий образовательного процесса во ВСОКО?

А) требования Стандартов к предметному содержанию

Б) учет данных психологов и дефектологов к условиям здоровьесберегающей среды

В) управление организацией учебной деятельности обучающихся через систему оценивания

Г) использование заданий, развивающих УУД, на уроках предмета

10. Качество образовательного процесса измеряется...

А) по уровню компетентности учителей школы

Б) по уровню качества предметных кабинетов

В) по уровню качества уроков и внеурочной предметной деятельности

Г) по динамике учебных успехов обучающихся

Д) все ответы верны

11. Какая функция ВСОКО как инструмента управления в школе не выполняется, если в школе электронная система сбора и анализа информации используется частично, не для всех показателей, а актуальная информация не всегда доходит до субъекта, которому она необходима?

А) планово-прогностическая функция

Б) организационно-исполнительская функция

В) мотивационно-целевая функция

Г) информационно-аналитическая функция

12. В каком случае в школе на низком уровне реализуется организационно-исполнительская функция управления?

А) если в школе не используется электронная система сбора и анализа информации

Б) если результаты анализа полученной информации не всегда понятны для всех субъектов, практически всегда отражают недостатки, реже – положительную динамику ОП

В) если при осуществлении своих функций не всегда завучи делают это на высоком уровне профессионального общения – конструктивно и доброжелательно

Г) если данные ВСОКО не используются для проектирования конкретных позитивных изменений

13. Какая (или какие) из нижеперечисленных проблем, по вашему мнению, требует изменений на стратегическом уровне управления (изменений в концепции, общих целях школы)?

А) учителя непрофильных предметов ощущают падение интереса учащихся и, как следствие, ухудшение результатов обученности по своему предмету

Б) в школе мало медалистов, мало участников и победителей олимпиад, много учеников с одной тройкой и т.д.

В) ученики испытывают перегрузки от большого количества домашних заданий, разнообразия предметов

Г) исполнительская дисциплина учителей «хромает» – учителя не вовремя заполняют журналы, сдают отчеты и справки

14. По результатам исследований Фредерика Герцберга фактором, мотивирующим сотрудников к работе на результат, является...

- А) уровень заработной платы
- Б) оплата качества продукта труда
- В) комфортные условия трудовой деятельности

15. Основным показателем качества деятельности методического объединения является...

- А) количество и качество проведенных в методическом объединении мероприятий
- Б) количество учителей, победивших в профессиональных конкурсах

В) динамика позитивных изменений образовательных результатов обучающихся по данному предмету

16. Какие технологии оценивания можно использовать, для того чтобы оценить: 1) знаниевую, когнитивную составляющую; 2) операционально-технологическую составляющую; 3) позиционно-ценностную составляющую коммуникативной компетентности учителя?

- А) оценка педагогической коммуникации методом включенного наблюдения – на уроках, во внеурочных мероприятиях
- Б) анализ анкет учащихся, родителей, коллег
- В) тесты для учителей, содержащие вопросы-ситуации

17. По данным мониторинга качества уроков и мониторинга компетентности учителя в школе у учителей «западает» коммуникативная компетентность как способность на практике выстраивать продуктивное педагогическое взаимодействие, добиваясь педагогически значимых результатов. Какие управленческие выводы будут наиболее эффективными в этом случае?

- А) провести цикл лекций по теории педагогического общения
- Б) провести административные собеседования с учителями, чаще других нарушающими правила ненасильственного педагогического общения
- В) провести тренинги конструктивного общения для учителей под руководством специалистов-психологов

18. Расставьте в правильном порядке составляющие справки как результата анализа объекта ВСОКО в управлении (ВСОКО – внутришкольная система оценки качества образования).

А) анализируемая система (кто или что проверяется, каким образом, на каком этапе...)

Б) системный анализ (констатирующая часть)

В) рекомендации (скорректированные цели, способы их достижения, конкретные исполнители, сроки исполнения и промежуточного контроля)

Г) выводы (обобщение, предполагаемые причины полученных результатов, сравнение результатов с целями)

Д) проблема и ее симптомы (часть справки, определяющая цели проверки, контроля...)

19. Качество продукта педагогического эксперимента можно оценить...

А) по доступности и транслируемости

Б) по степени соответствия целям исследования

В) по востребованности в социуме

Г) все ответы верны

20. Что из перечисленного ниже является результатом педагогического эксперимента в школе?

А) сборник статей учителей школы по изучаемой теме

Б) количество проведенных в школе семинаров и конференций по теме исследования

В) динамика роста учебного успеха учащихся и рост уровня компетентности учителей, участников педагогического эксперимента

21. Выберите из перечисленных ресурсов внутренние ресурсы учебного успеха ученика.

А) задания, развивающие внимание

Б) информационно-методическое оснащение предметного кабинета

В) желание найти самый простой способ решения задачи

Г) мини-проекты на уроке

Д) информационная карта урока для ученика

Е) информационная карта урока для учителя
Ж) система оценивания образовательных результатов на основе договорных отношений

З) познавательные УУД

И) задания, развивающие познавательные УУД

22. Выберите для каждой специальной компетенции реализующую ее деятельность из представленного ниже списка, впишите в список компетенций.

А) управленческая компетенция учителя _____

Б) предметно-методологическая компетенция _____

В) валеологическая (здоровьесберегающая) компетенция _____

Г) психолого-педагогическая компетенция _____

Д) коммуникативная компетенция _____

1) умение делать замечания, обеспечивающие педагогически значимый результат

2) знание современных достижений в области психофизиологии

3) умение переводить ссоры в конструктивные конфликты

4) умение устанавливать приоритетность целей при проектировании образовательного процесса в системе «учитель – ученик»

5) знание требований СанПиН к проектированию пространства кабинета и умение их реализовать на практике

6) умение проектировать и реализовывать индивидуальные учебные программы

7) знание современных достижений в области наук, лежащих в основе преподаваемых учителями курсов

8) умение анализировать достижения обучающихся

23. Что из перечисленного ниже не является объектом управления в деятельности учителя?

А) урок

Б) внеурочная предметная деятельность

В) педагогическое общение

Г) система оценивания образовательных достижений ученика

Д) оснащение кабинета

Е) среди перечисленных объектов нет тех, которыми не управляет учитель

24. Можно ли при необходимости распределить обязанности одной должности между несколькими исполнителями?

- А) да, это прописано в Профстандарте педагога
- Б) да, это прописано в Квалификационном справочнике
- В) нет, это запрещено

ГЛАВА 6

ПРАКТИКА КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Изучив эту главу, вы познакомитесь с результатами научного исследования, которое было проведено Е.А. Парахиной в рамках подготовки магистерской диссертации по программе «Менеджмент в образовании».

Изучение практики командного менеджмента в общеобразовательной организации проведено на примере реализации инновационного образовательного проекта «Математическая вертикаль» в одной из московских общеобразовательных школ.

6.1. УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ СОПРОВОЖДЕНИЕ КОМАНДЫ ПРОЕКТА НА ПРИМЕРЕ РЕАЛИЗАЦИИ ГОРОДСКОГО ПРОЕКТА «МАТЕМАТИЧЕСКАЯ ВЕРТИКАЛЬ» В ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

*Математику уже затем учить надо,
что она ум в порядок приводит.*

М.В. Ломоносов

*Поэт должен видеть то, чего не видят другие.
И это же должен и математик.*

С.В. Ковалевская

Одним из приоритетов региональной политики Департамент образования г. Москвы считает достижение высокого стандарта качества образования на всех уровнях его реализации. Такой подход предполагает постоянное использование инновационных для московского образования программ и проектов.

Одним из таких проектов является городской образовательный проект «Математическая вертикаль», направленный на многоцелевую предпрофильную подготовку мотивированных обучающихся в математике и смежных областях.

Проект рассматривается как основа образовательной и социальной успешности ученика. Реализацию столичного проекта «Математическая вертикаль» московские школы начали в 2018/19 учебном году в 7 классах.

Реализация общеобразовательными организациями новых образовательных проектов требует внесения изменений в содержание принятой основной образовательной программы школы. Вносимые в связи с принятием проекта «Математическая вертикаль» изменения в основную образовательную программу 7–8 классов требуют активного управленческого сопровождения команды проекта как со стороны города, так и со стороны образовательной организации.

Образовательная организация обязана обеспечить все необходимые ресурсы для эффективной реализации проекта: квалифицированные педагогические кадры, материально-техническое обеспечение, методическую работу кадров, проектную и исследовательскую деятельность и т.д. И что особенно важно – управлять процессами продуктивного взаимодействия всех участников образовательных взаимоотношений: педагогических работников, родителей (законных представителей) и самих обучающихся.

В рамках нашего исследования было изучено сопровождение проекта и его методическая поддержка на городском уровне. Научно-методическое сопровождение проекта и управление процессами разработки и апробации образовательных ресурсов (например, планирование углубленного изучения учебных предметов – геометрии, алгебры, теории вероятности и статистики; методическая помощь педагогам и т.п.) осуществлял Центр педагогического мастерства (ЦПМ). В этой работе принимали участие ресурсные центры, к которым прикреплены школы, реализующие проект. Методические материалы размещались на ресурсе электронной библиотеки Московской электронной школы (МЭШ).

В роли ресурсных центров выступали технические вузы и топовые школы Москвы. Так, например, ресурсным центром общеобразовательной организации, которая являлась базой научного исследования, выступил ФГАОУ ВО «Московский физико-технический институт (национальный исследовательский

университет)» (МФТИ). Ресурсные центры активно участвуют в организации и проведении семинаров, мастер-классов, повышении квалификации учителей, задействованных в проекте, проводят образовательные и развивающие мероприятия для школьников. Все действия ресурсных центров направлены на организацию наиболее эффективного и увлекательного обучения для всех обучающихся данного проекта.

Несмотря на достаточно активное внешнее управленческое сопровождение проекта «Математическая вертикаль», для каждой образовательной организации, задействованной в данном проекте, целесообразно сформировать команду проекта. В соответствии с методологией и теорией управления проектом (проектный менеджмент) команда проекта – основной ресурс его успешной разработки и реализации. Деятельность команды проекта строится с учетом его ресурсного обеспечения: образовательные, кадровые, материально-технические, организационные ресурсы и др. Только в этом случае будет реализовано эффективное управление реализацией проекта на уровне образовательной организации. В команде проекта «Математическая вертикаль» важно активное взаимодействие не только учителей математики, но и обучающихся, их родителей (законных представителей).

Новизна данного проекта, инновационность его содержания: «Математика для жизни», «Математика для применения в профессии», «Математика для творческого использования в профессии», а также эффект в ходе взаимодействия педагогических работников в конкретной образовательной организации определяют требования к формированию команды настоящего проекта.

В качестве основных в исследовании были определены следующие требования к формированию команды проекта «Математическая вертикаль»:

– отбор и проведение специальной подготовки учителей математики, претендующих на членство в формируемой команде. Данное требование предполагает высокий уровень профессиональной подготовки, умение работать в команде, мотивацию к продуктивному взаимодействию, психологическую совместимость членов команды и т.п.;

- наличие общей цели команды проекта – повышение эффективности реализации проекта «Математическая вертикаль»;
- ограниченное число членов команды;
- активная деятельность всех членов команды: организация совещаний, консультаций, проведение мероприятий, сотрудничество с ресурсным центром проекта;
- ответственность каждого члена команды за конечный результат работы;
- командное повышение квалификации, прохождение практики на базе ресурсных центров, при необходимости – профессиональная переподготовка.

Совокупность данных требований рассматривалась как фактор-условие достижения эффекта синергии в процессе деятельности команды проекта. На практике была апробирована следующая последовательность действий по формированию команды проекта:

- изучение характеристик проекта, ресурсов и рисков, связанных с его реализацией в данной общеобразовательной организации;
- принятие решения об участии образовательной организации в реализации проекта;
- распределение зон ответственности, структурирование работ по формированию команды проекта и созданию условий для ее успешной работы;
- определение основных требований к команде, поиск потенциальных кандидатов в ее состав.

Формирование команды проекта как организационной структуры, выбор лидера проекта и распределение ролей внутри команды в соответствии с принципами профессиональной компетентности и личными предпочтениями ее членов, основанное на проведенных ранее исследованиях ролевого распределения в команде, – следующий шаг в обеспечении успеха реализации проекта. Организованный процесс создания команды проекта позволяет сформировать в общеобразовательной организации работоспособную команду и приступить к непосредственному запуску проекта.

В ходе реализации проекта для обеспечения эффективной работы команды большое значение имеет организация коммуникации в процессе совместной деятельности, сопровождение командной работы, становление деловой культуры. Инновационность образовательных проектов, их ограниченность во времени, высокие требования к результатам и недостаточная сплоченность членов команды могут приводить к возникновению дестабилизирующих ситуаций. Проявление и фиксация таких ситуаций требуют принятия управленческих решений и создания условий для совершенствования организационно-управленческих, проектных и коммуникативных качеств команды.

Анализ нормативного, правового и методического обеспечения управления проектами и программами 70 сайтов лучших общеобразовательных организаций Москвы показал, что нормативные и правовые документы, регламентирующие деятельность командной работы, функционирование команды как организационной структуры, обеспечивающей реализацию проекта, на время проведения исследовательских мероприятий практически отсутствовали. Так, на сайтах некоторых общеобразовательных организаций (в ходе исследования были изучены материалы, представленные на сайтах более 50 организаций Москвы) были представлены Положения о проектной и/или исследовательской деятельности обучающихся, только в нескольких школах (например, школа № 1557, Первый московский образовательный комплекс) нормативно закреплена исследовательская и проектная деятельность педагогов и учащихся. Среди наиболее значимых по вопросу сопровождения команд проекта можно назвать Положение об индивидуальном проекте обучающихся, Положение о кадрах и научно-методическом совете школы, в которых отражены инновационные направления и проекты.

Именно поэтому одним из организационно-педагогических условий успешного функционирования команды проекта в общеобразовательной организации выступает разработка нормативного и методического обеспечения.

После анализа нормативных и правовых вопросов образовательных организаций, участвующих в реализации проекта

«Математическая вертикаль», были разработаны локальные акты для школы, на базе которой проводились опытно-экспериментальные мероприятия:

– Положение о деятельности команды проекта с опорой на актуальный Устав образовательной организации (см. Приложение 4);

– Положение о классах – участниках городского проекта «Математическая вертикаль» (см. Приложение 5).

В данных документах определены условия приема обучающихся в соответствующие классы, установлены основы проектирования содержания и организации образовательного процесса в предпрофильных классах.

Следующее организационно-педагогическое условие – подбор состава команды для решения задач углубленной подготовки по математике и предпрофессиональной ориентации обучающихся. При формировании команды целесообразно учитывать индивидуально-психологические особенности, уровень профессионально-личностного развития педагогов, их профессиональные интересы и потребности в вопросах профессионального и карьерного роста.

Формирование и управление командой проекта предполагает разработку плана, создание команды проекта, ее развитие и разработку диагностических материалов для мониторинга и оценки эффективности ее работы.

Технология тимбилдинга предполагает определение оптимального числа и распределение ролей в процессе создания команды проекта «Математическая вертикаль». Опытно-экспериментальная работа показала, что для команды проекта актуально выполнение следующих ролевых функций: менеджер проекта, куратор проекта, заинтересованные педагогические работники (в основном учителя математики, участвующие в реализации проекта), мотивированные и наиболее активные учащиеся 7–8 классов – участники проекта, заинтересованные родители (законные представители), педагог-психолог.

В небольших по численности командах каждый их член может выполнять две роли: одна – функциональная, другая – командная.

Выбор или назначение функциональной роли определяется профессиональными навыками и опытом практической деятельности члена команды в сфере образования. Данная роль в большей степени относится к основным должностным обязанностям:

- проведение уроков математики в соответствии со штатным расписанием и рабочей нагрузкой;
- написание рабочих программ по предметам;
- участие в конкурсах и олимпиадах;
- инициирование и проведение методических совещаний;
- организация и проведение образовательных мероприятий и др.

Командная роль определяется в соответствии с ведущим способом, с помощью которого выполняется работа в команде по основным задачам проекта. При определении командной роли важно учитывать личностные качества и сформировавшиеся навыки человека. Именно поэтому такие роли подбираются/выбираются в соответствии с личностными особенностями и индивидуальными данными человека.

При определении ролей в командном взаимодействии была использована типология командных ролей, разработанная Белбином Р. и его коллегами (табл. 6.1).

Таблица 6.1

Взаимосвязь ролей и участников в команде проекта

Роль	Участники
Специалист, Мотиватор, Координатор, Контролер	Менеджер проекта
Координатор, Исследователь ресурсов, Генератор идей	Куратор проекта
Аналитик-Стратег, Реализатор, Контролер	Педагогические работники
Исполнитель, Генератор идей	Обучающиеся 7–8 классов
Координатор, Вдохновитель	Педагог-психолог
Вдохновитель, Координатор, Генератор идей	Родители (законные представители)

Для успешной реализации проекта важно выстраивание конструктивного взаимодействия не только внутри команды проекта, но и с другими участниками проекта на уровне общеобразовательной организации. Такое взаимодействие может осуществляться следующим образом.

Менеджер проекта:

- генерирует идеи и предложения (альтернативные варианты), поступающие от членов команды;
- осуществляет координацию деятельности между членами команды;
- планирует процедуры контроля за соблюдением хода проектных работ и сроками их исполнения в соответствии с выработанной стратегией и тактикой проекта (отраженной, например, в дорожной карте);
- оказывает необходимую поддержку/помощь в прохождении этапов развития команды;
- регулирует процессы коммуникации в команде проекта, позиционирует и поддерживает внутриорганизационную атмосферу;
- вдохновляет и направляет команду на выполнение необходимых работ;
- осуществляет контроль за ходом проекта и активностью деятельности каждого члена команды и т.п.

Куратор проекта:

- обеспечивает своевременность поступления актуальной информации по проекту;
- осуществляет взаимодействие с координаторами проекта из ресурсного центра;
- составляет календарь мероприятий (операционный план действий) по проекту на учебный год;
- инициирует и организует работу по проектированию мероприятий проекта, подготовке основных сценариев и т.п.

Педагогические работники (учителя математики):

- обеспечивают методическое, дидактическое и иное ресурсное сопровождение проекта;
- осуществляют выполнение процедур текущего, промежуточного контроля в образовательном процессе за качеством и эффективностью проведения основных мероприятий;

– организуют мероприятия для учащихся, в том числе мастер-классы и практико-ориентированные занятия с участием приглашенных аспирантов, преподавателей ведущих технических вузов страны, отвечают за их реализацию и др.

Обучающиеся 7–8 классов:

– являются непосредственными участниками проекта;
– генерируют идеи, выступают инициаторами по проведению различных мероприятий: конкурсов, викторин, недели математики, квестов, игр и др.;

– организуют мероприятия по математике для обучающихся 5–6 классов, предлагают нестандартные решения.

Родители (законные представители) обучающихся:

– оказывают активную поддержку в организации мероприятий и сопровождении учащихся на олимпиады, городские конкурсы, игры, встречи с преподавателями вузов и др.;

– выдвигают собственные предложения по проведению совместных мероприятий для родителей и учащихся, например родительских суббот;

– осуществляют координацию деятельности педагогических работников и обучающихся, оценивают новые идеи.

Педагог-психолог:

– обеспечивает психолого-педагогическое сопровождение членов команды и других участников проекта;

– организует мероприятия, повышающие эффективность процессов коммуникации, с использованием различных методик и средств коммуникации;

– поддерживает позитивную/продуктивную рабочую и психологически комфортную атмосферу в команде;

– организует и проводит мероприятия по сохранению и укреплению здоровья обучающихся, например гимнастику для мозга и другие приемы оздоровления;

– проводит индивидуальные и групповые консультации для педагогических работников и родителей (законных представителей) обучающихся.

Поскольку проект «Математическая вертикаль» охватывает конкретное число субъектов образовательных взаимоотношений

в школе, то допустимо позиционировать наличие основной команды проекта (инициаторов, разработчиков, организаторов, координаторов и т.п.) и команды участников проекта. В сформированной команде проекта основной состав эффективно осуществляет деятельность по реализации проекта, так как все члены команды выполняют свои функциональные обязанности в соответствии с отведенной им командной ролью и дополняют друг друга.

Трудность в работе основной команды проекта может заключаться в том, что ее члены одновременно выполняют несколько ролей, тем самым берут на себя значительные нагрузки и соответственно больше ответственности. В связи с этим для успешной реализации проекта возникает необходимость периодически привлекать других педагогических работников, чтобы обеспечить решение поставленных задач или проведение отдельных специфических мероприятий, например учителей физики, информатики, экономики. Также данная команда осуществляет деятельность на всех этапах работы над проектом в общеобразовательной организации (разработка плана мероприятий, внедрение, организация мероприятий), что увеличивает риск упустить отдельные факторы, влияющие на конечный результат их деятельности. Положительной стороной формирования такой команды можно считать комфортные межличностные отношения, основанные на принципах партисипативности, которые обеспечивают эффективность работы, положительную динамику в реализации проекта, а также высокий синергетический эффект от совместного взаимодействия.

В рамках проекта «Эффективная школа», представленного в Программе развития школы (базы исследования), в целях повышения эффективности деятельности образовательной организации разработан информационный ресурс на платформе «Умный сайт». Данный ресурс позволяет активизировать дистанционное взаимодействие между всеми участниками образовательного процесса, в том числе и в условиях реализации проекта «Математическая вертикаль».

На странице «Математическая вертикаль» информационного ресурса «Умный сайт» представлена достаточно полная информация о проекте, размещены методические и дидактические материалы проекта, учебные пособия, разработки уроков математики, календарь мероприятий, которые запланированы и проводятся в рамках данного проекта. Возможности данного ресурса позволяют преодолеть реально существующие ограничения в предметном общении. На сайте можно оперативно размещать объявления, новости, фотоотчеты с проведенных мероприятий, инициировать обсуждение интересных тем и др. Использование возможностей платформы «Умный сайт» позволит организовать деятельность команды проекта и, на уровне дистанционного взаимодействия ее членов, обеспечит эффективную коммуникацию участников команды проекта, повысит интерес к этому проекту среди учащихся 6 классов, а также родителей (законных представителей) обучающихся. Так, данный ресурс может стать виртуальным офисом любого проекта, не привязанным к определенному месту, что обеспечит своевременный доступ каждого члена команды к актуальной информации по проекту.

В связи с этим в образовательной организации должна появиться новая форма взаимодействия – конструктивное предметное общение как форма творческого сотрудничества заинтересованных, увлекающихся математической наукой учителей и учащихся. Такое общение способствует позитивному совершенствованию субъект-субъектных отношений; усиливает воспитывающую функцию учебных занятий, обеспечивает процесс гуманизации образования и предполагает использование командного менеджмента при реализации образовательных проектов. Проведенные в ходе исследования наблюдения показали, что предметно и практико-ориентированное, конструктивное общение используется не так часто, чтобы содействовать позитивному развитию качества образовательного процесса.

Формирование команды проекта, активное включение в образовательный процесс всех его участников выступают деятельно-стимулирующим элементом в совокупности со всеми организованными условиями в процессе управленческого

сопровождения проекта. Это позволяет активизировать учебно-познавательную деятельность в частности и образовательную деятельность обучающихся в целом. Создание условий для командного взаимодействия обучающихся не только по математике, но и по любому другому направлению позволяет построить благоприятную атмосферу сотрудничества, партнерства в социально-образовательном пространстве школы и обеспечить эффективность работы.

Еще одним организационно-педагогическим условием формирования команды проекта в общеобразовательной организации является проведение тренингов по командообразованию. Игровые тренинги, упражнения на выработку адекватных реакций в различных рабочих и социальных ситуациях, чувственно-эмоциональное выражение состояния, атмосферы в команде, создание и развитие личностно-профессиональных связей и т.п. благоприятны для успешной реализации проекта.

Реализация проекта «Математическая вертикаль» может стать для общеобразовательной организации основой для освоения новых видов управления, таких, как проектное и командное управление. Считаем, что это не только выход на новый, более качественный уровень преподавания математики, сокращающий разрыв между требованиями к школьному и вузовскому уровням, но и развитие управленческих компетенций у всех участников проекта.

В перспективе результатами работы команды проекта «Математическая вертикаль» могут стать:

- повышение уровня удовлетворенности образовательными услугами у всех участников образовательного процесса;
- повышение уровня мотивации и управленческой активности учащихся и педагогов;
- повышение качества образования, в частности обученности по дисциплинам математического цикла (результаты независимых диагностик);
- увеличение числа призеров и победителей олимпиад ВсОШ, МОШ по математике;
- эффективная реализация проекта «Математическая вертикаль»;

- рост числа контингента обучающихся, увлекающихся учебно-познавательным процессом в области не только математики, но и других наук;
- повышение конкурентоспособности образовательной организации.

Практически в каждой общеобразовательной организации Москвы действуют методические объединения учителей математики. Мы позиционируем такое объединение как потенциальную профессиональную творческую команду, в состав которой входят: методист, руководитель проектов по техническому направлению, учителя математики, в том числе два молодых специалиста.

Так как роль каждого участника команды определяется его вкладом в работу всей команды, а также взаимоотношениями между участниками команды, то можно утверждать, что распределение ролей в команде происходит по принципу компетентности, согласно которому ответственность каждой роли не превышает умений члена команды, взявшего на себя эту роль. Изучив результаты работы методического объединения учителей математики, можно отметить, что руководитель команды достиг баланса при распределении ролей, что и обеспечивает эффективность работы данной команды.

Проведенные в рамках данного исследования наблюдения за деятельностью команды проекта и опросы показали, что данное объединение в своей работе опирается на три основных ориентира:

- коллективность продукта, совместные достижения;
- результативность работы;
- индивидуальный рост.

Командное взаимодействие в данном профессиональном объединении строится на основе определенных принципов и ориентиров в выполнении работы, которым следуют все члены команды:

- определение целей совместной деятельности и правила поведения (реализация проекта «Математическая вертикаль» в 7–8 классах, подготовка призеров ВсОШ, МОШ по математике и др.);
- осознание членами команды их прав и обязанностей;

– непрерывное взаимодействие в команде, выделение необходимого времени для коммуникации (проведение еженедельных оперативок, общение в социальных сетях по вопросам реализации программы ООО по математике, проекта «Математическая вертикаль»);

– обратная связь, вознаграждение и признание (премирование по результатам работы, коллективное признание, положительные отзывы обучающихся и родителей).

Таким образом, на базе школьного отделения нашей школы функционирует команда учителей математики, которая позволяет обучающимся развиваться и достигать положительных результатов. При этом и сами члены команды находятся в постоянном личностном и профессиональном развитии и совершенствовании. В настоящее время в соответствии с ходом работ по проекту целесообразно включать в команду проекта и других его участников – наиболее активных обучающихся, а также родителей и специалистов психологической службы.

Для обеспечения качества и эффективности процесса в школе – базе исследования разработана Программа управления реализацией общегородского проекта «Математическая вертикаль» (см. Приложение 6). Основная направленность Программы – сопровождение деятельности команды по реализации проекта «Математическая вертикаль», ресурсное обеспечение образовательного процесса. Программа – нормативная модель регулирования совместной деятельности членов команды по реализации проекта, которая определяет:

- исходное состояние реализации проекта;
- ожидаемые результаты деятельности команды проекта;
- план действий и циклограмму мероприятий по реализации проекта.

В Программе управления представлены три основные части: аналитическая, целезадающая и целереализующая.

Аналитическая часть. Образовательная организация ориентирована на обучение, воспитание и развитие всех обучающихся с учетом их индивидуальных (возрастных, физиологических, психологических, интеллектуальных и др.) особенностей,

образовательных потребностей и возможностей, личностных склонностей. Реализация основной идеи и цели образовательной деятельности предполагает создание адаптивной педагогической системы и максимально благоприятных условий для умственного, нравственного, эмоционального и физического развития каждого ребенка. Поэтому в начале проектирования Программы управления мы посчитали целесообразным провести краткий анализ деятельности общеобразовательной организации и готовности школьного отделения к реализации проекта «Математическая вертикаль».

Анализ проводился по двум основным аспектам:

- востребованность новой образовательной услуги школы для субъектов образовательного процесса;
- потенциальные образовательные потребности внешнего окружения, которые могут быть удовлетворены в рамках осуществления деятельности общеобразовательной организации.

Полученные в ходе микроисследования результаты позволили отметить позитивный настрой и достаточно высокий уровень мотивации обучающихся, родителей и педагогических работников. Практически все респонденты выразили понимание актуальности и целей проекта «Математическая вертикаль», который, по их мнению, будет способствовать повышению уровня математического образования, предоставит больше возможностей и расширит выбор направлений для дальнейшего обучения.

Для обеспечения качества образования на занятиях по проекту «Математическая вертикаль» учителями используются современные образовательные технологии: здоровьесберегающие, игровые, информационно-коммуникационные, интернет-технологии, метод проектов, технология развивающего обучения, технология дифференцированного обучения, проблемное обучение, обучение в сотрудничестве и др.

Целезадающая часть. Открытие классов «Математическая вертикаль» в школе является приоритетным социально-педагогическим проектом, предполагающим повышение качества и результативности образовательного процесса без кардинальных изменений в материально-техническом обеспечении. Реализация

проекта предусматривает использование комплекта необходимых организационных и процессуальных форм работы, которые позволят организовать отбор и обучение обучающихся в математических специализированных классах. Речь идет о таких управленческих формах организации работы, как:

- проектирование индивидуальных образовательных траекторий для мотивированных обучающихся и обучающихся, проявивших достаточно высокий потенциал в освоении предметов математического цикла;

- активное использование ресурса социального партнерства в развитии взаимодействия с вузами и ресурсными центрами;

- ориентация педагогов при проектировании содержания и деятельности занятий на практическую значимость, реальные события и ситуации, стимулирующие поисково-творческую активность обучающихся, влияющие на выбор направления профессионального образования;

- инициирование и проведение различных внутришкольных и городских мероприятий.

Интерес учащихся к предмету, их успешность зависят прежде всего от качества педагогического управления в системе «учитель – ученик». Условием эффективного педагогического управления образовательной деятельностью обучающихся мы рассматриваем командную работу по развитию творческих способностей учащихся, умений, связанных с работой в малых группах. Для этого технологии тимбилдинга должны использоваться систематически и целенаправленно при подготовке и проведении различных мероприятий. Практика показывает, что формирование ученических рабочих групп (работающих по правилам команды), например, на занятиях содействует не только успешному усвоению материала, развитию коммуникативных навыков, памяти, внимания, воображения, мышления, но и успешной социализации, выработке ответственного отношения к делу, культуре поведения.

В процессе подготовки к реализации проекта «Математическая вертикаль» на базе школьного отделения была сформирована команда педагогов, особенности которой можно представить следующими характеристиками:

- *назначение команды* – управление реализацией проекта «Математическая вертикаль»;
- *форма существования* – временная;
- *содержание работ* – проектирование и введение в действие нового образовательного продукта, соответствующего замыслу проекта «Математическая вертикаль»;
- *тип команды* – кросс-функциональная: сосредоточенность на разработке нового образовательного продукта, организации мероприятий по реализации проекта, привлечении специалистов из других школьных отделений (учителя, менеджеры, завучи, педагоги-психологи), а также активных обучающихся – участников проекта и их родителей (законных представителей).

В работе команды проекта по реализации проекта «Математическая вертикаль» прослеживается акцент на практическое применение полученных знаний у обучающихся, развитие межпредметных связей с другими учебными предметами. Обучение математике ведется на углубленном уровне в 7–8 классах. Профильная направленность обучения обеспечивается:

- курсами по выбору по основным предметам, в том числе по математике;
- организацией мероприятий по реализации проекта, например олимпиады «Математический праздник»;
- взаимодействием с ресурсным центром НИУ МФТИ.

На время проведения исследовательских мероприятий была зафиксирована и сформулирована следующая проблема – педагогическим работникам и включаемым в команду проекта обучающимся и их родителям необходима специально организованная помощь для выработки продуктивного командного взаимодействия и решения поставленных задач по реализации проекта «Математическая вертикаль». Это стало основанием для организации психологического сопровождения команды проекта.

Задача образовательной организации – содействовать каждому участнику образовательного процесса в установлении и формулировке смысла собственного развития, основанных на осознании проблем собственной деятельности, для достижения лично важных результатов.

Ключевые направления Программы управления реализацией проекта «Математическая вертикаль»:

- разработка нормативно-методического обеспечения функционирования команды проекта в образовательной организации, включающая разработку плана и циклограммы мероприятий для обучающихся, родителей и учителей, позволяющую реализовать потенциал каждого ученика и пробудить интерес к математике как к живой науке, и апробация ее в деятельности школы;

- повышение уровня квалификации учителей математики, участие педагогов в мероприятиях по повышению профессионального мастерства, в том числе через Интернет;

- проведение тренингов по командообразованию для команды проекта, позволяющих обеспечить наиболее эффективное взаимодействие всех членов внутри команды;

- формирование совместно с обучающимися «Банка занимательных задач», иллюстрирующих математику как живую науку, все время находящуюся в развитии, и направленных на достижение предметных и метапредметных образовательных результатов;

- оценка эффективности практики внедрения в деятельность школы разработанной программы по показателям качества математического образования и удовлетворенности работы командой проекта всеми ее участниками.

Целереализующая часть. Программа управления реализацией проекта «Математическая вертикаль» содержит описание необходимого управленческого инструментария. Подготовлен план и циклограмма мероприятий по трем направлениям:

- «Клуб юных математиков» – организация внеурочной деятельности по естественно-научному направлению;

- «Живая математика» – открытые семинары на базе ШОП «Немчинова», которые проводятся для учителей математики всего комплекса один раз в четверть;

- Академия «ТЕХНОМАГИИ» – мероприятия по нормативному и организационному обеспечению реализации проекта, итоговый мониторинг реализации проекта.

В рамках обеспечения продуктивного командного взаимодействия, комфортных психологических условий работы команды проекта, совершенствования умения работать в команде совместно с педагогом-психологом и приглашенным тренером подобраны тренинговые мероприятия по командообразованию.

В Программе запланированы формирование специализированного учебного плана, организация дополнительных форм работы (кружков), проведение занятий по естественнонаучным и инженерным направлениям, профориентационные мероприятия на базе ресурсного центра НИУ МФТИ.

По результатам реализации Программы подготовлены методические рекомендации по реализации проекта, информация об учебно-методических пособиях, представленных на сайте ЦПМ, на платформе МЭШ и на школьной платформе «Умный сайт». На «Умном сайте» размещены дополнительные учебные материалы, методические, дидактические и информационные ресурсы, разработанные членами команды проекта.

Реализация Программы предусматривает психологическое сопровождение:

- консультирование педагогических работников, родителей и обучающихся;
- проведение психолого-педагогических диагностик;
- коррекцию неблагоприятных состояний обучающихся, их мотивацию на учебно-познавательную деятельность;
- сопровождение процесса духовно-нравственного развития и воспитания подростков в образовательном пространстве;
- создание условий для выявления, развития и поддержки видов одаренности в образовательной среде.

Программа управленческого сопровождения рассчитана на весь период реализации проекта и предполагает ежегодное обновление в соответствии с новыми целями и установками по его реализации.

ЗАДАНИЯ ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

Задание 1. Изучите два локальных нормативных акта и подготовьте комментарий об актуальности данных документов для обеспечения качества и эффективности управления в образовательной организации (см. Приложения 4 и 5):

- Положение о деятельности команды по реализации проекта «Математическая вертикаль»;
- Положение о классах – участниках городского проекта «Математическая вертикаль».

Приведите примеры использования данного документа в регламентации деятельности команд-проекта.

С позиции ситуационного управления в каких случаях данные нормативные акты особенно важны?

Задание 2. На основе анализа практики командной работы по реализации любого инновационного проекта сформулируйте организационно-педагогические (или организационно-управленческие) условия, способствующие успешному управлению процессом реализации проекта.

При выполнении задания:

1. Дайте комментарий к сформулированным условиям.
2. Какие ресурсы необходимы для выполнения выделенных условий в деятельности образовательной организации?
3. Можно ли привести примеры сдерживающих факторов для выполнения данного условия в образовательной организации?
4. Предложите 2–3 мероприятия по обеспечению выделенных вами условий в образовательной организации.
5. Предусмотрены ли аналогичные условия в нормативных и программных документах федерального или регионального уровня? (Например, изучите раздел ФГОС «Требования к условиям реализации образовательной программы».)

Задание 3. Используя собственный опыт работы в команде проекта (или опыт команд-проекта, описанный в публикациях, на сайтах образовательных организаций), разработайте основ-

ные концептуальные положения к проекту будущей Программы управленческого сопровождения (или дорожной карты) команды проекта. Например, позиционно-смысловые, идеологические, целевые составляющие Программы управленческого сопровождения.

В качестве примера предлагаем изучить Программу управленческого сопровождения команды проекта, разработанную в общеобразовательной организации (см. Приложение 6). Внесите замечания, дополнения в данный вариант программы сопровождения.

6.2. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ КОМАНДЫ ПРОЕКТА

...Школа должна быть единым коллективом, в котором организованы все воспитательные процессы, и отдельный член этого коллектива должен чувствовать свою зависимость от него – от коллектива, должен быть предан интересам коллектива, отстаивать эти интересы и в первую очередь дорожить этими интересами.

...Чем шире коллектив, перспективы которого являются для человека перспективами личными, тем человек красивее и выше.

А.С. Макаренко, советский педагог, писатель

Управление реализацией проекта в общеобразовательной организации представляет собой особый вид управленческой деятельности, который основан на предварительной коллегиальной разработке модели действий по достижению целей проекта, формированию команды проекта и определению мероприятий, направленных на осуществление этой модели [31].

Программа управленческого сопровождения реализацией проекта «Математическая вертикаль» в общеобразовательной организации была предложена на рассмотрение руководителю школьного отделения, где непосредственно проводился практический этап исследования, и куратору по техническому направлению

комплекса. Эксперты дали положительную оценку, отметили достоинства и представили рекомендации по корректировке документа, а также определили необходимую управленческую поддержку по реализации Программы со стороны администрации.

Так, эксперты подчеркнули, что Программа обеспечивает согласованность действий членов команды проекта в процессе его реализации; соответствует стратегическим целям проекта и деятельности образовательной организации; позволяет объединить коллектив, обеспечивая поступательное развитие команды проекта, способствует организации продуктивного командного взаимодействия. Программа корректна и реалистична, в ней точно определены сроки и показатели эффективности реализации проекта, учтены возможности и ресурсы образовательной организации, интересы всех субъектов образовательных отношений. План и циклограмма мероприятий, разработанные действия психологического сопровождения команды проекта как совокупность локальных процедур направлены на достижение цели по обеспечению эффективной работы команды.

В качестве рекомендаций экспертами предложено пояснить механизмы привлечения родительской общественности к организации мероприятий и участию в деятельности команды проекта, а также разработать процедуры обеспечения публичности и тиражирования информации о ходе реализации проекта.

Таким образом, Программа выстроена исходя из целей проекта и потребностей в организации управленческого сопровождения команды проекта. Реализация данной Программы в общеобразовательной организации обеспечивает вовлеченность всех субъектов образовательных отношений в процесс реализации проекта, позволяя достичь поставленной цели и улучшить результаты образовательной деятельности.

Практика командного подхода в разработке и реализации проектов в общеобразовательной организации содействует формированию кадрового ресурса, привлечению к творческой работе молодых специалистов и профессионально-личностному развитию всех педагогических работников (курсы, тренинги, мастер-классы, консультации).

Команда проекта в общеобразовательной организации может рассматриваться как гибкий организационно-управленческий ресурс, необходимый для ее успешного развития в условиях растущей конкуренции и ограниченности ресурсов. Как и любую организационную структуру, команду проекта можно охарактеризовать общепринятыми критериями эффективности, тем не менее существуют определенные черты, которые свойственны только команде. В связи с этим эффективность командной работы рассматривают с двух позиций:

- профессиональная деятельность членов команды по проекту;
- организационно-психологический климат, командные взаимоотношения в процессе деятельности.

С точки зрения профессиональной деятельности эффективность команды проекта может быть представлена через не только количественные, но и качественные показатели: как команда реализует цели по осуществлению проекта, насколько она близка к их достижению, а также по ее ориентации на конечный результат, готовности проявлять инициативу и творчески подходить к решению поставленных задач.

С точки зрения организационно-психологического климата эффективной является та команда, в которой цель понята и принята всеми членами; каждый имеет возможность свободно выказать свою идею, выразить свои чувства; задачи и новые предложения обсуждаются всеми членами команды; разногласия и конфликты присутствуют, но носят открытый характер и направлены на идеи и методы, а не на личности; все решения основываются на взаимном согласии, принятию решения большинства.

Соблюдение перечисленных выше условий способствует не только эффективности работы команды проекта, но и удовлетворению межличностных и личностных потребностей ее членов [69].

Результат работы команды проекта можно определить по степени прогрессивности команды по своему составу, ценностным ориентирам и нормам. При этом для команд проектов в общеобразовательных организациях предпочтительным, по нашему

мнению, является новаторский тип поведения, отражающий оригинальность, инновационность и изобретательность членов команды и представляющий собой фактически неисчерпаемый ресурс на пути достижения цели.

В зависимости от уровня развития команды можно выделить уровни ее эффективности (табл. 6.2) [56].

Таблица 6.2

**Уровни эффективности команды проекта
(составлено на основе исследований А.В. Коваленко)**

Уровень развития команды проекта	Уровень эффективности команды проекта	Описание
Сплоченная рабочая группа	Уровень А	На этом уровне члены команды объединены разделяемой всеми целью, у них имеется возможность влиять друг на друга, но они все еще действуют обособленно, их работа, как правило, не зависит от работы друг друга, в силу чего потребность в распределении деятельности не возникает, что говорит о низкой эффективности, а также о нерациональности использования командного и временного ресурсов на данном этапе
Эффективная рабочая команда проекта	Уровень В	На следующем этапе происходит увеличение производительности, так как члены команды становятся взаимозависимыми в достижении общей цели, следовательно, у них появляется необходимость в грамотном распределении работы, что обеспечивает более высокую эффективность посредством функционирования команды как автономного подразделения в общеобразовательной организации, осуществления конструктивного взаимодействия и обмена информацией внутри команды проекта. Увеличение эффективности работы команды происходит за счет ее самоорганизации и самоуправления

Окончание

Уровень развития команды проекта	Уровень эффективности команды проекта	Описание
Эффективный организационный комплекс	Уровень С	Фокус команды проекта на данном этапе смещается на потребности общеобразовательной организации в целом. Комплекс включает подкоманды, которые могут привлекать к деятельности всех участников образовательных отношений (подкоманда наиболее подготовленных обучающихся, задействованных в проекте, подкоманда активных родителей (законных представителей) обучающихся и т.д.), иметь разное назначение и выполнять различные функции
Эффективный организационный комплекс	Уровень С	Эффективность работы команды проекта на данном уровне достигается за счет того, что каждая подкоманда непосредственно связана с другими, командные, управленческие и материальные ресурсы разделяются подкомандами и оказывают положительное влияние на процесс реализации проекта, при этом «текучесть» участников происходит в соответствии с ходом работы по проекту или потребностями и временем проекта

Как не каждую группу по реализации проекта можно считать командой, так и не каждую команду проекта можно определить как эффективную. Эффективность команды проекта в общеобразовательной организации следует оценивать с позиции достигнутых результатов, которые могут быть:

- количественными – представленными в числовой форме;
- качественными – отражающими положительные изменения для всех членов команды проекта [69].

Количественные и качественные показатели эффективности работы команды взаимосвязаны. Команды эффективно работают, если они достигают поставленных целей проекта, при этом действуя согласованно, уважая друг друга.

Неэффективная команда плохо справляется с поставленными задачами или не выполняет их вообще, ее члены разобщены, а при взаимодействии могут испытывать чувство подавленности, тревожности и неудовлетворенности своей деятельностью.

Выделим основные компоненты эффективной работы команды проекта:

- успешное взаимодействие в команде;
- удовлетворение потребностей индивидуального членства и реализации своей функциональной роли;
- решение поставленных перед командой проекта задач.

Команда проекта в общеобразовательной организации вряд ли может считаться эффективной даже при условии достижения ею поставленных целей, если при этом ее члены не удовлетворены своей работой, а также сталкиваются с постоянными противоречиями и недопониманием в процессе коммуникаций, что, безусловно, затрудняет реализацию проекта. В связи с этим дополнительной характеристикой эффективной работы команды выступает степень готовности членов команды к осуществлению новых задач, открытому взаимодействию и их стремление к продуктивной совместной деятельности.

На работу команды проекта в общеобразовательной организации могут оказывать влияние не только внутренние факторы (внутрикомандное взаимодействие), но и внешние (организационная культура внутри организации, специфика проекта, особенности образовательных отношений и т.д.).

Взаимодействие перечисленных факторов оказывает значительное воздействие на эффективность работы команды проекта. Так, к примеру, наличие в общеобразовательной организации установки на поддержание, развитие и поощрение использования технологий командного менеджмента, определение точных требований к работе команды проекта, согласование ожидаемых результатов команды проекта с намерениями и планами руководителей организации и т.д. способствуют развитию общеобразовательной организации, успешному осуществлению ее миссии и достижению высоких образовательных результатов в реализации проектов.

Составляющими элементами эффективной командной работы являются:

- грамотное использование личных умений, творческих подходов и профессионализма в совместной работе каждым членом команды проекта;

- точное представление о возможном вкладе в командное взаимодействие других участников на каждом этапе реализации проекта;

- извлечение максимальной пользы из уникальности состава команды путем использования индивидуальных различий между членами команды (личные качества, умения, культурные представления, опыт реализации проектов, возраст, квалификация);

- обеспечение благоприятных условий для выстраивания конструктивных связей между участниками команды;

- формирование в команде «зоны безопасности и комфорта», когда среди членов команды установлены доверительные отношения, а возникающие опасения высказываются открыто и обсуждаются конструктивно всеми ее участниками, замечания корректны и объективны по своему содержанию [56, 117, 133, 137].

Несмотря на описанные критерии эффективности работы команды, причины ее успеха гораздо глубже и сложнее, поэтому их нельзя свести только к выполнению определенного набора рекомендаций и предписаний. Тем не менее в связи с тем что последствия низкой эффективности командной работы могут оказаться критичными, прежде всего для участников образовательных отношений, задействованных в проекте, а также и для всей общеобразовательной организации (снижение удовлетворенности осуществлением образовательной деятельности, потеря позиций в рейтинге, снижение финансирования и т.д.), необходимо придерживаться определенных выше общих направлений.

Возможные причины проблем, возникающих в процессе жизнедеятельности команды проекта:

1. Неготовность членов команды использовать новый опыт, новые технологии, нежелание забыть о своем статусе вне команды.

2. Некоторые члены команды берут на себя больше ответственности, чем другие, что приводит к замедлению функционирования команды.

3. Механизмы вознаграждения, действующие в общеобразовательной организации, ориентированы на индивидуальную деятельность, а не на командную работу.

Преодоление командой проекта проблем и трудностей, с которыми она сталкивается на протяжении всего своего существования, требует не только проведения поэтапных тренингов командообразования, но и осуществления непрерывного мониторинга ее деятельности, а также необходимых оценок эффективности ее работы.

В работе команды проекта в общеобразовательной организации должны быть учтены требования двух основных групп субъектов:

1) внутренних субъектов, тех, кто находится в организации, непосредственно участвует в реализации проекта, принимает результаты ее деятельности, проводит оценку ее деятельности;

2) внешних субъектов – организаторов проекта, заказчиков, которые используют деятельность команды проекта для определения достижения целей проекта, например, на уровне города, оценивают эффективность и успешность реализации проекта, соответствие ожидаемым результатам.

Таким образом, опираясь на исследования А.В. Коваленко, можно выделить три основных фактора, влияющие на командную эффективность:

– командный процесс – определение направления действий, решение проблем, принятие решений, управление коммуникацией, устранение конфликтов и их причин;

– командная структура – ясность цели проекта, определение функциональных ролей, достаточное количество временного ресурса, внутрикомандные нормы и правила поведения;

– организационная среда – понятная и принятая всеми членами команды миссия; общая культура; система мотивации и вознаграждений за достижение поставленных целей; своевременная информация и получение обратной связи; тренинги, выстроенная

система повышения квалификации, консультации; материальные и технологические ресурсы [56].

В процессе осуществления мониторинга деятельности команды проекта важно рассмотреть влияние каждого элемента на эффективность работы команды, определить элементы, которые работают неэффективно, и принять решение о том, какие необходимо провести изменения, чтобы работа команды стала более эффективной. Так как команда представляет собой открытую систему, то все ее элементы влияют друг на друга, а следовательно, изменения в одной составляющей могут привести к изменению в других компонентах. При этом качественное функционирование одного элемента не обеспечивает эффективности, которая может быть достигнута только в гармоничной взаимосвязи между всеми элементами. Необходимо понимать, что деятельность рабочей группы – это сумма действий ее отдельных участников, включающая индивидуальные и коллективные продукты, а деятельность команды – это реальная совместная работа всех ее членов, обеспечивающая общий вклад в конечный результат (продукт) коллективной деятельности.

На первоначальном этапе проводится оценка лидера команды проекта на наличие у него лидерских качеств и способности развивать команду в нужном направлении, навыков делегирования полномочий, деловых коммуникаций, принятия управленческих решений, рациональности мышления, мотивации членов команды [70].

В том случае, если лидер (менеджер проекта) не обладает необходимым потенциалом к лидерству или не способен справиться с поставленными перед ним задачами, целесообразно выбрать на данную роль другого кандидата из команды, осуществляя при этом эффективное распределение командных ролей. Далее целесообразно провести мероприятия по психологической совместимости членов команды, умению достигать компромиссы и принимать обдуманное решения, осуществлять координацию действий и др. Так, определив способность членов команды эффективно взаимодействовать

друг с другом, необходимо разработать план действий по реализации проекта, распределив зоны ответственности, сформулировав точные принципы работы команды и проработав мотивационный аспект [66, 67, 70].

Оценка эффективности работы команды проекта преследует следующие цели:

- конкретизация распределения командных ролей и ответственности;
- организация оценивания работы каждого члена команды;
- выявление неизвестных проблем и поиск их решения;
- планирование повышения квалификации педагогических сотрудников;
- постановка новых задач и целей по реализации проекта.

Критериями оценки эффективности работы команды проекта установим:

- уровень профессионализма ее членов;
- уровень ответственности ее членов;
- уровень коммуникативной компетентности ее членов;
- уровень креативности ее членов при решении различных задач.

Показателями качественной реализации проекта «Математическая вертикаль» в рассматриваемом образовательном учреждении являются:

- успешное завершение первой фазы проекта, т.е. высокие результаты итоговой диагностики учащихся 7–8 классов, удовлетворенность школьников образовательным процессом;
- профессиональное развитие педагогических работников, в том числе совершенствование умения работать в команде;
- высокая мотивация обучающихся за счет проведения профориентационных мероприятий совместно с вузами и предприятиями Москвы;
- успешное и активное участие учащихся в различных олимпиадах (ВсОШ, МОШ, олимпиада «Фоксфорд» и др.), проектах;

– выход математического образования в школе на новый уровень, стремление к преемственности с высшим математическим образованием в стране.

Оценка эффективности работы команды проекта «Математическая вертикаль» в общеобразовательной организации позволяет:

– определить слабые и сильные стороны в деятельности команды проекта;

– сравнить результативность работы команд проекта внутри образовательной организации, а также вне ее;

– организовать систему повышения квалификации педагогических работников, повышения уровня компетентности других участников образовательного процесса с учетом специфики проекта;

– увеличить количество успешно реализованных проектов в образовательной организации, тем самым повысив ее рейтинг среди других школ Москвы.

Оценка эффективности работы команды проекта «Математическая вертикаль» подразумевает использование методов наблюдения, опроса (проведение анкетирования членов команды) и обсуждения как инструментов контроля за реализацией проекта и сохранением комфортного психологического климата внутри команды. В связи с соблюдением режима самоизоляции, введенного Правительством РФ, нами также были использованы ресурсы онлайн-контактов. Доступ респондентам к анкете был представлен посредством Google-формы (<https://forms.gle/Pq6SH1LiAUmCbN3K8>). Анкета включала 14 вопросов, основная направленность которых состояла в определении удовлетворенности работы команды ее членами и проведении рефлексии ее деятельности (см. Приложение 3).

Проведенные в рамках исследования опросы и наблюдения за деятельностью команды показали, что все опрошенные члены команды удовлетворены своей работой в команде проекта. В ходе анкетирования респондентами были выделены четыре наиболее важные характеристики, которыми, по их мнению, обладает данная команда (рис. 16).

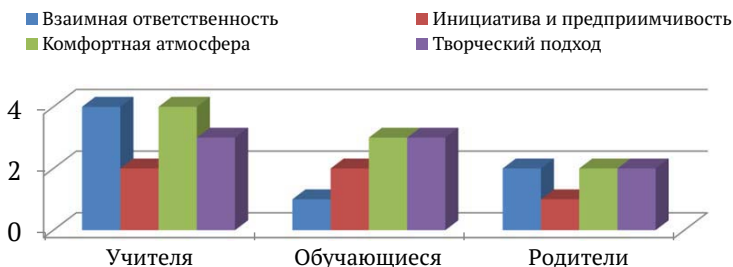


Рис. 16. Основные характеристики команды проекта

Результаты анкетирования позволили сделать вывод, что педагогические работники отмечают важность организации совместной работы, взаимную ответственность и возможность профессионального роста и творчества, благоприятную психологическую атмосферу. Развитие команды учителя видят в мотивировании обучающихся и привлечении большего числа ресурсов города к реализации проекта. Обучающиеся в качестве наиболее важных для них составляющих деятельности команды выделяют возможность принимать участие в процессе совместного обсуждения и организации мероприятий, возможность проявить себя, получить новые знания, умения работать в команде. Родители обращают внимание на важность общественного участия в организационных процессах по реализации проекта, привлечении всех субъектов образовательных отношений, что обеспечивает доступность и открытость образовательной среды и способствует мотивации обучающихся.

Наблюдение за деятельностью членов команды, поведением ее участников в процессе принятия решений, организации мероприятий и т.д. позволяет нам полагать, что на эффективную работу рассматриваемой команды положительное влияние оказывает фокусирование на сути, т.е. общее стремление к тому, что необходимо совершить команде, а также доверие членов команды друг к другу и взаимопомощь внутри команды. Проанализировав работу команды, можно сделать вывод, что командные способности и способность к решению задач менее выражены у всех членов

объединения, чем сплоченность и готовность брать на себя ответственность за работу всей группы, что представляет собой некоторый сдерживающий фактор в работе данной команды.

Тем не менее работу данной команды проекта можно оценить как достаточно эффективную. Деятельность команды проекта позволяет обучающимся добиваться хороших результатов на олимпиадах, конкурсах, проектных работах, ВПР, а также предоставляет возможность школьному отделению третий год подряд на своей базе открывать 7 класс «Математическая вертикаль» (в написании вступительной работы по проекту для 6 классов приняло участие 87% школьников, из которых 76% прошли отбор в математический класс), тем самым реализуя городской проект и повышая рейтинг образовательной организации. Также все члены команды активно развиваются, повышают свою квалификацию, обучаясь на различных курсах, в том числе в рамках проекта «Математическая вертикаль», участвуют в различных профессиональных конференциях, городских конкурсах для учителей математики, что также оказывает положительное влияние на работу команды в целом и достижение ею поставленных целей. Активизация познавательного интереса у обучающихся – участников проекта, их мотивация, желание принимать деятельное участие в работе команды, организации мероприятий и готовность к новому позволили привлечь к реализации проекта и представителей родительской общности при осуществлении различных образовательных мероприятий и тренингов по командообразованию.

Результаты проведенных итоговых диагностик в классах «Математическая вертикаль», количество мероприятий и качество их организации совместно с ресурсным центром МФТИ по сравнению с предыдущим учебным годом, удовлетворенность участников проекта образовательным процессом, наполненность его содержания, мотивация обучающихся, индивидуальные и коллективные достижения, личностный рост всех участников проекта позволяют нам утверждать, что команда проекта перешла на следующий этап развития – эффективная рабочая команда проекта. На данном этапе повысилась продуктивность команды, сократились временные затраты, возросла согласованность

в действиях членов команды, появилось стремление к грамотно-му распределению фронта работ. Все это содействовало выстраиванию конструктивного взаимодействия, постоянного обмена информацией внутри команды проекта и способствовало эффективной реализации проекта.

Таким образом, результатами работы команды проекта «Математическая вертикаль» стали:

- повышение уровня удовлетворенности образовательными услугами всеми участниками образовательного процесса;
- повышение уровня мотивации учащихся и педагогов;
- повышение качества обученности (результаты независимых диагностик, городских тестирований);
- увеличение числа призеров и победителей ВсОШ, МОШ по математике;
- эффективная реализация проекта «Математическая вертикаль»;
- контингент обучающихся, поступающих в инженерные классы;
- повышение конкурентоспособности общеобразовательной организации.

Использование технологий командного менеджмента в реализации проекта «Математическая вертикаль» в общеобразовательной организации, формирование команды проекта и обеспечение организационно-педагогических условий ее деятельности, таких, как: учет при комплектовании команды личностных особенностей, проявления интереса и потребности в самореализации субъектов образовательного процесса; разработка нормативного и методического обеспечения функционирования команды проекта в общеобразовательной организации; использование ресурса психологического сопровождения и тренингов командообразования, позволяют обеспечить эффективную реализацию проекта.

Эффективность работы команды проекта можно оценить с двух позиций: внутрикомандное взаимодействие участников проекта и достижение целей проекта.

Ролевое взаимодействие в команде определяется как профессиональными обязанностями, так и неформальным сотруд-

ничеством с учетом индивидуальных особенностей людей. Психологическая совместимость в команде проекта выступает одним из важных условий обеспечения комфортного микроклимата, ориентации на совместный результат и достижение целей проекта.

В связи с этим достигнуть эффективности в командной работе можно только в случае распределения ролевых функций в соответствии с личными характеристиками участников команды. То есть соблюдение баланса ролевых функций выступает одним из критериев эффективной работы команды. Только в этом случае эффективность работы обеспечивается посредством повышения степени профессиональной реализации личности в работе команды [137].

Нередко общегородские проекты, в реализации которых участвуют общеобразовательные организации, носят умеренную или высокую степень неопределенности. Это значит, что данные проекты у большинства субъектов (и руководителей, и исполнителей, и участников), включенных в их разработку, вызывают массу вопросов, затруднений, требующих не только разъяснений, но и принятия стратегически важных управленческих решений. Так, требуется подготовка менеджеров проектов, формирование команд с высоким уровнем навыков командной работы, сотрудничества, социальных навыков, которые позволили бы обеспечить координацию деятельности всех участников проекта [56, 98, 106, 133 и др.].

Эффективность работы команды проекта в общеобразовательной организации измеряется достижением высокого образовательного результата у обучающихся в соответствии с целями проекта, следованием расписанию проекта (выполнение работ в указанные сроки) и осуществлением бюджета (выполнение с учетом ограниченности финансовых ресурсов). Высокоэффективные команды в своей деятельности ориентированы на достижение цели и результат, при этом они проявляют особые профессиональные и личностные качества, которые можно определить как второстепенные показатели эффективности работы команды проекта.

По итогам оценки эффективности работы команды проекта может быть выявлена необходимость организации специального

обучения, наставничества, проведения тренинговых мероприятий, которые позволили бы улучшить эффективность ее работы, что также требует определения надлежащих ресурсов для внедрения улучшений, обнаруженных в процессе оценки.

Таким образом, на данном этапе исследований нами выделены три основных показателя эффективности команды проекта в общеобразовательной организации:

- удовлетворение индивидуальных потребностей ее членов;
- конструктивное взаимодействие в команде;
- решение поставленных задач и как следствие – достижение цели проекта.

Реальный результат деятельности команды проекта в общеобразовательной организации – это успешно реализованный проект с запланированными характеристиками как показатель командной работы в организации. К внутрикомандным результатам можно отнести:

- командные изменения, например, такие, как нормы, позиционно-смысловые и ценностные установки, появление и освоение новых форм внутрикомандного взаимодействия, новых традиций и т.п., благоприятно влияющих на эффективность работы команды;

- индивидуальные изменения: приобретение новых знаний, опыта профессиональной деятельности, умения работать в команде и т.д. [11].

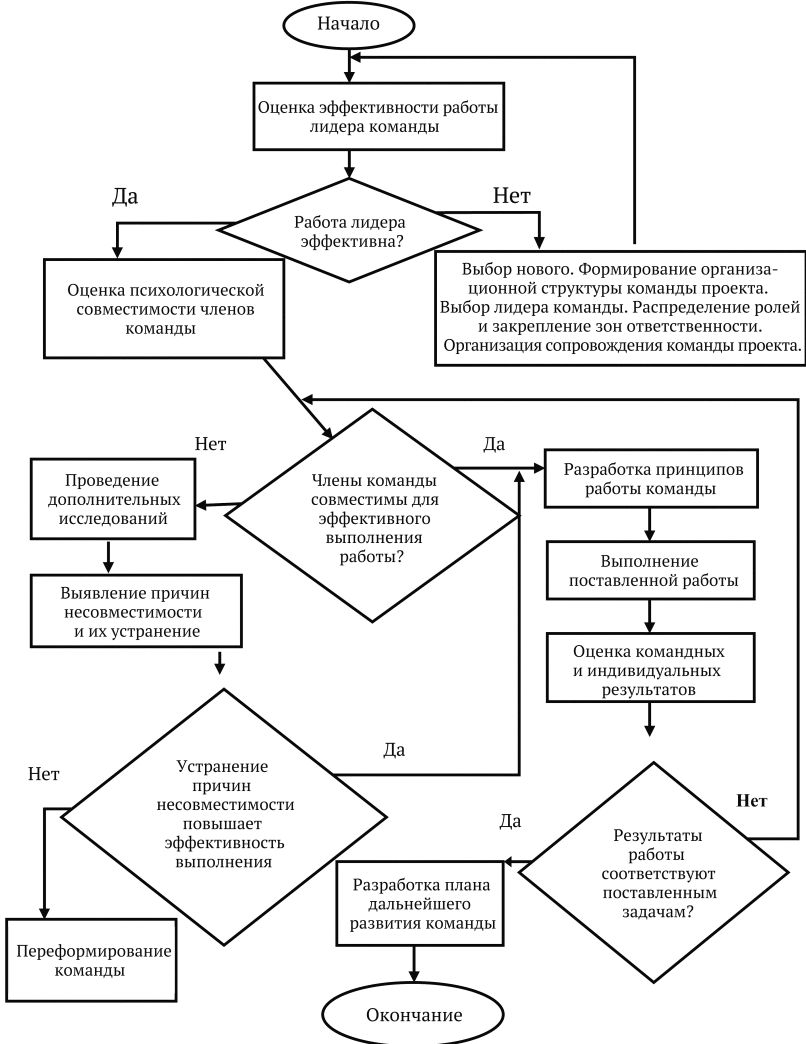
В связи с активным включением субъектов образовательных отношений в процесс реализации проектов в образовательной сфере команда проекта как управленческий ресурс становится ключом к успешному осуществлению всех замыслов проекта, освоению новых видов управления, таких, как партисипативное и проектное, в общеобразовательной организации, а значит и фактором повышения ее конкурентоспособности.

ЗАДАНИЯ ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

Задание 1. Оценка эффективности работы команды может осуществляться по определенному алгоритму. Изучите схему ал-

горитма оценки эффективности команды проекта, которую разработали М.А. Макаренко и Е.А. Бровченко [71].

Опишите последовательность действий. Какие аспекты деятельности команды и ее членов учтены в данном алгоритме?



ЛИТЕРАТУРА

1. *Авдеев В.В.* Управление персоналом: технология формирования команды: учеб. пособие. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 544 с.
2. *Аветова Т.Ю.* Школьные команды – инновации, творчество, качество: методическое пособие по материалам международных проектов. – СПб.: Скифия-принт, 2010. – 152 с.
3. *Аксенова Е.А.* Управление персоналом [Электронный ресурс]: учебник для вузов / Е.А. Аксенова, Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин и др.; ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юнити-Дана, 2015. – 561 с. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118464> (дата обращения: 24.01.2019).
4. *Алямкина Е.А., Красильникова И.Н., Красильникова М.Н.* Управленческая команда как условие эффективного управления образовательной организацией // Современные проблемы науки и образования. – 2016. – № 3. – URL: <http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=24739> (дата обращения: 20.07.2020).
5. *Асаул А.Н., Грахов В.П., Коваль О.С., Рыбнов Е.И.* Теория и практика разработки принятия и реализации управленческих решений в предпринимательстве / под ред. заслуженного деятеля науки РФ, д-ра экон. наук, профессора А.Н. Асаула. – СПб.: АНО «ИПЭВ», 2014. – 304 с.
6. *Багаева К.Р.* Ключевые факторы эффективности функционирования управленческой команды // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. – 2013. – № 9. – С. 113–120.
7. *Барышников Ю.Н.* Модели управления персоналом: Зарубежный опыт и возможность его использования в России. – М.: РАГС, 1998. – С. 31.
8. *Белбин Р.М.* Типы ролей в командах менеджеров / пер. с англ. – М.: НИРРО, 2013. – 232 с.
9. *Беликов В.А.* Образование. Деятельность. Личность: монография. – М.: Академия естествознания, 2010. – 310 с.
10. *Бессонов А.А.* Диагностика «командной срабатываемости» при формировании управленческой команды // Научное обеспечение системы повышения квалификации кадров. – 2014. – № 3. – С. 48–55.

11. *Блинов А.О., Угрюмова Н.В.* Управление изменениями [Электронный ресурс]. – М.: Дашков и К, 2017. – 304 с. – URL: https://studref.com/357914/ekonomika/effektivnost_raboty_komandy (дата обращения: 12.07.2019).
12. *Богданов А.А.* Очерки организационной науки. – М.: Директ-Медиа, 2009. – 545 с.
13. *Богданов А.А.* Тектология: Всеобщая организационная наука: в 2 кн. – М.: Экономика, 1989.
14. *Боровикова Н.В., Петров В.А.* Управленческая команда: статус, закономерности развития – URL: https://www.bitobe.ru/tpl/docs/pdf/statii%20konsultantov/upravlencheskaya_komanda.pdf (дата обращения: 06.04.2021).
15. *Бычкова Л.Р.* Проблемно-творческие группы в школе: от участия – к руководству. Повышение профессиональной компетентности работников образования: актуальные проблемы и перспективные решения: сб. ст. Вторых педагогических чтений научной школы управления образованием (25 января 2010 г.). – М., 2010. – С. 361–366.
16. *Весин В.Р.* Управление персоналом. Теория и практика. – М.: Велби, Проспект, 2007. – 688 с.
17. *Володин А.А., Бондаренко Н.Г.* Анализ понятия «организационно-педагогические условия» // Известия Тульского государственного университета. Гуманитарные науки. – 2014. – № 5. – С. 143–152.
18. *Володин В.В., Хабаров В.И.* Управление проектом: теория, методология, практика: монография. – М.: Университет «Синергия», 2018. – 224 с.
19. *Воровщиков С.Г., Новожилова М.М.* Менеджмент в образовании. – М.: ГБОУ ДО «Учебно-спортивный центр» Москомспорта, 2012. – 312 с.
20. *Воровщиков С.Г., Шклярова О.А.* Горизонты и риски развития образования в условиях системных изменений и цифровизации // Электронный научно-публицистический журнал «Номо Cyberus». – 2020. – № 1 (8). – URL: http://journal.homocyberus.ru/Shamova_conference_2020 (дата обращения: 06.04.2021).
21. *Галеева Н.Л.* Исследование пространства реализации управленческих функций учителя (праксеологический подход) // Наука и школа. – 2010. – № 2. – С. 33–36.

22. *Галеева Н.Л.* Критерии и показатели качества внутришкольного управления // Научная школа Т.И. Шамовой: методолого-теоретические и технологические ресурсы развития образовательных систем: сб. ст. X Междунар. науч.-практ. конф. «Шамовские педагогические чтения научной школы Управления образовательными системами» (25 января 2018 г.): в 2 ч. / отв. ред. С.Г. Воровщиков, О.А. Шклярова. – Ч. 1. – М.: 5 за знания; МПГУ, 2018. – С. 15–25.
23. *Галеева Н.Л.* Ожидания и перспективы О работе дистанционной экспериментальной площадки // Управление школой. – 2010. – № 8 (515).
24. *Галеева Н.Л.* Опыт работы экспериментальной площадки МПГУ в дистанционном режиме // Библиотечка журнала «Вестник образования России». – 2010. – № 5. – С. 54–56.
25. *Галеева Н.Л.* От управления социализацией к социально ориентированному управлению // Современная российская школа: социально-ориентированная модель управления: сб. ст. VI Всерос. Шамовских педагогических чтений Научной школы управления образовательными системами. – М., 2014. – С. 10–15.
26. *Галеева Н.Л.* Завуч и учитель как субъекты управления качеством образовательного процесса. Лекция 1. Профессиональная компетентность учителя – главный ресурс качества образовательного процесса // Управление школой. – № 17 (449), 1–15.09.2007. – URL: <https://upr.1sept.ru/article.php?ID=200701712> (дата обращения: 06.04.2021).
27. *Галеева Н.Л.* Процесс оценивания в школьном образовании: проблемы и решения // Педагогическое образование и наука. – 2020. – № 1. – С. 69–74.
28. *Галеева Н.Л.* Управление качеством деятельности учителя на основе мониторинга его профессиональных компетенций Управление образованием. – 2008. – № 2. – С. 44–54.
29. *Галеева Н.Л.* Учитель – управленец в пространстве личностно ориентированного образовательного процесса // Формирование методологической культуры учителя как средство повышения качества образования. Серия «Библиотечка руководителя» / под ред. Н.Г. Минько. – М.: ЮОУО, 2005. – С. 3–12.

30. *Галеева Н.Л., Бычкова М.Р., Дружинина Е.Е., Крыжановская Е.И., Устинова Т.Ю., Барабанова Л.А., Мальцева М.В.* Результаты ГЭП как ресурс решения новых проблем (реализация принципа опережающего управления) // Эксперимент и инновации в школе. – № 3. – 2009. – С. 50–54.
31. *Гостева О.В.* Оценка эффективности работы команды проекта [Электронный ресурс] // Сибирский журнал науки и технологий. – 2009. – № 2. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-effektivnosti-raboty-komandy-proekta> (дата обращения: 05.05.2020).
32. *Голубев Н.К.* Педагогическая диагностика в научной модели мира. Парадигма и философский аспект диагностики – теория познания – общая теория измерений // Известия Дагестанского государственного педагогического университета. Психолого-педагогические науки. – 2014. – № 1. – С. 55–62.
33. *Грачева М.В., Бабаскин С.Я.* Управление проектами: учеб. пособие. – М.: Экономический факультет МГУ им. М.В. Ломоносова, 2017. – 148 с.
34. *Грей К.* Организации. Теории, конфликты и менеджеры. – М.: Гуманитарный центр, 2016. – 196 с.
35. *Гурьянова И.В., Кобзева Н.А., Лапчинская И.В.* и др. Технология командообразования и саморазвития [Электронный ресурс]: учебно-метод. пособие. – Магнитогорск: МГТУ им. Г.И. Носова, 2016. – URL: <https://search.rsl.ru/ru/search#q=%> (дата обращения: 15.11.2018).
36. *Гуськова М.В., Звонников В.И.* Этапы развития эвалюации в образовании // Экономика образования. – 2011. – № 4. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/etapy-razvitiya-evalyuatsii-v-obrazovanii> (дата обращения: 04.07.2020).
37. *Гуськова М.В.* Основы эвалюации в управлении качеством образования. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 204 с.
38. *Гущин А.Н.* Информационные технологии в управлении: учеб. пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – Екатеринбург: УралГАХА, 2011. – 109 с.: ил., табл., схем.; [Электронный ресурс]. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=221958> (дата обращения: 06.04.2021).
39. *Данилина Т.А.* Проектный метод в деятельности дошкольного учреждения: пособие для руководителей и практических работников ДОУ. – М., 2014. – 200 с.

40. *Ершов С.В.* Управление проектами и программами. Конспект лекций. – Архангельск: САФУ, 2015. – 226 с.
41. *Ефремова О.В.* Организационно-педагогические условия формирования педагогической команды в профессиональной образовательной организации: дис. ... канд. пед. наук 13.00.08 [Место защиты: Чуваш. гос. пед. ун-т им. И.Я. Яковлева]. – Чебоксары, 2015. – 139 с.
42. *Ефремова Н.Ф.* Эвалюация как информационная основа управления качеством обучения // *Фундаментальные исследования.* – 2015. – № 2–7. – С. 1489–1493.
43. *Ефремова Н.Ф., Харченко К.В.* Стандарты эвалюации в деятельности вуза // *Проблемы качества образования: материалы XXI Всерос. науч.-метод. конф. (Уфа, 23–29 мая 2011 г.).* – Уфа: УГАТУ. – С. 16–19.
44. *Журавлева Л.В.* Теоретические и практические основы профессиональной подготовки менеджеров сферы образования: дис. ... канд. пед. наук. – Липецк: ЛГПУ, 2001. – 131 с.
45. *Загвязинский В.И.* Методология педагогического исследования: учеб. пособие для вузов. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Юрайт, 2019. – 105 с.
46. *Загвязинский В.И., Поташиник М.М.* Как учителю подготовить и провести эксперимент (Программы экспериментов представлены Л.Ю. Довженко, М.В. Исуповым, М.В. Левитом): метод. пособие. – М.: Педагогическое общество России, 2004. – 144 с.
47. *Зинкевич-Евстигнеева Т.Д., Фролов Д.Ф., Грабенко Т.М.* Теория и практика командообразования. Современная технология создания команд / под ред. Т.Д. Зинкевич-Евстигнеевой. – СПб.: Речь, 2004. – 304 с.
48. Информационные системы и технологии в экономике и управлении: учебник / под ред. проф. В.В. Трофимова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Высшее образование, 2007. – 480 с.
49. Информационные технологии в менеджменте (управлении): учебник и практикум для вузов / С.Г. Вокина, В.Г. Герасимова, Л.П. Романова и др.; под ред. Ю.Д. Романовой. – 2-е изд., перераб. и доп. – Электрон. дан. – М.: Юрайт, 2019. – 411 с. – (Высшее образование). – URL: <https://www.biblio-online.ru/bcode/446052>, <https://www.biblio-online.ru/book/cover/11EF895A-AED9-4EB7-A1C7-3F5127D8D8A6> (дата обращения: 06.04.2021).

50. *Ипполитова Н.С.* Анализ понятия «педагогические условия»: сущность, классификация // *General and Professional Education*. – 2012. – № 1. – С. 8–14.
51. *Исаев В.В.* Организация работы команды проекта. – М.: Бизнес-пресса, 2006. – 380 с.
52. Как можно управлять образовательной системой: учеб. пособие по дисциплине «Управление образовательными системами» (уровень магистратуры). – Владивосток: Дальневосточный федеральный университет, 2015. – 239 с.
53. *Калинец Е.С.* Теоретико-методологические основы формирования конкурентоспособной управленческой команды // *Экономика и современный менеджмент: теория и практика*. – 2014. – № 34. – С. 14–19.
54. *Канаев Б.И.* Стадии технологии внутришкольного управления. – Электронный ресурс. – URL: <https://fvova.ru/book/25.pdf> (дата обращения: 06.04.2021).
55. *Катъкало В.С.* Эволюция теории стратегического управления. – СПб.: СПбГУ, 2011. – 548 с.
56. *Коваленко А.В.* Создание эффективной команды: учеб. пособие. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2009. – 81 с.
57. *Козлов О.А.* Разработка эффективных формул стимулирования персонала // *Консультант директора*. – 2015. – № 19. – С. 28–35.
58. *Коргова М.А.* Управленческая команда как субъект управленческой деятельности: дис. ... канд. соц. наук. – М., 2015. – 180 с.
59. *Корниенко В.И.* Формирование управленческих команд нового поколения. – М.: РАГС, 2016. – 150 с.
60. Корпоративные информационные системы в управлении образовательной организацией (на примере МПГУ): студенческая научная работа [Электронный ресурс]. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=596768 (дата обращения: 06.04.2021).
61. *Костин В.А.* Теория управления: учеб. пособие. – М.: Гардарики, 2008. – 222 с.
62. *Котарбинский Т.* Трактат о хорошей работе. – М.: Экономика, 1975. – 270 с.
63. *Краевский В.В.* Методология научного исследования: учеб. пособие. – СПб.: СПбГУП, 2001. – 148 с.

64. *Кротова К.* Эксперимент в школе: за и против // Народное образование. – 2004. № 2. – С. 136–141.
65. *Лифшиц А.С., Блинов А.О.* Критерии разграничения управленческих групп и команд // Вестник Ивановского государственного университета. Серия «Экономика». – 2013. – № 1 (19). – С. 48–55.
66. *Ленская И.Ю.* Преимущества использования командного менеджмента и особенности применения тимбилдинга в процессе стабилизации персонала современных организаций // Интернет-журнал «Науковедение». – 2017. – Т. 9. – № 1 (38). – С. 1–7.
67. *Лютенс Ф.* Организационное поведение / пер. с англ. – 7-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 165 с.
68. *Магданов П.В.* Управленческое решение: понятие и определение // Вестник ОГУ. – 2011. – № 8 (127). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlencheskoe-reshenie-ponyatie-i-opredelenie> (дата обращения: 06.04.2021).
69. *Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г.* Управление проектами: учеб. пособие для студентов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / под общ. ред. И.И. Мазура. – 3-е изд. – М.: Омега-Л, 2006. – 664 с.
70. *Макарченко М.А.* Особенности виртуального командообразования в условиях цифровизации // Инновационные кластеры цифровой экономики: теория и практика. – СПб., 2018. – С. 370–395.
71. *Макарченко М.А., Бровченко Е.А.* Исследование процессов оценки эффективности работы команды [Электронный ресурс] // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент». – 2018. – № 2. – С. 103–109. – URL: <http://economics.ihbt.ifmo.ru/file/article/17906.pdf> (дата обращения: 15.12.2019).
72. *Мандель Б.Р.* Основы проектной деятельности: учеб. пособие для обучающихся в системе СПО. – М.; Берлин: Директ-Медиа, 2018. – 294 с.
73. Менеджмент: учебник / под ред. В.Г. Антонова, Э.М. Короткова, М.Б. Жернаковой. – М.: КРОНУС, 2017. – 306 с.
74. *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента / пер. с англ. М.А. Майоровой и др.; Акад. нар. хоз-ва при Правительстве Рос. Федерации, Высш. шк. междунар. бизнеса. – М.: Дело, 2000. – 701 с.: ил. – (Зарубежный экономический учебник).

75. Миллениалы и центениалы: теория поколений в маркетинге. [Электронный ресурс]. – URL: <http://gammamedia.ru/> (дата обращения: 06.04.2021).
76. Михнева К.В. К вопросу о сравнении эффективных и неэффективных команд // Актуальные вопросы современной науки: теория, методология, практика, инноватика: сб. ст. по материалам Междунар. науч.-практ. конф. – 2020. – С. 170–173.
77. Муругова Е.Г. Командная работа как фактор развития социального капитала организации // Инновации в образовании. – М.: Изд-во СГУ, 2015. – № 9. – С. 37–47.
78. Никулина Н.О., Иванова И.Ф., Бармина О.В. Проектный менеджмент в управлении бизнес-процессами: учеб. пособие / Уфимск. гос. авиацион. техн. ун-т. – Уфа: РИК УГАТУ, 2017. – 260 с.
79. Новиков Д.А. Теория управления образовательными системами. – М.: Народное образование, 2009. – 452 с.
80. Новикова Т.Г. Проектирование эксперимента в образовательных системах. – М.: АПКИПРО, 2002. – 111 с.
81. Ньюстром Дж., Дэвис К. Организационное поведение: Поведение человека на рабочем месте / под ред. Ю.Н. Каптуневского. – СПб.: Питер, 2000. – С. 31–52.
82. Обзор чат-сервисов для общения вашей команды на Академике [Электронный ресурс]. – URL: <https://hyperhost.ua/> (дата обращения: 06.04.2021).
83. Осипова О.П. Бизнес-проектирование модели дистанционного сопровождения образовательной программы профессиональной переподготовки «Менеджмент в образовании» как инструмент конкурентоспособности педагогического вуза [Электронный ресурс] // Открытое и дистанционное образование. – 2018. – 2 (70): Научно-методический журнал. – С. 18–28. – URL: <https://elibrary.ru/contents.asp?id=35101924&selid=35101927> (дата обращения: 06.04.2021).
84. Осипова О.П., Баймаханов А.Б., Балабаева Е.А., Савенкова Е.В. Дистанционные образовательные технологии при подготовке менеджеров образования: риски и перспективы // Современная высшая школа: инновационный аспект. – 2020. – Т. 12. – № 2. – С. 78–90. DOI: 10.7442/2071-9620-2020-12-2-78-90.

85. *Осипова О.П., Шклярова О.А.* Подготовка менеджеров образования в условиях его цифровизации: идеи, подходы, ресурсы // Преподаватель XXI век. – 2019. – № 2. – С. 108–124.
86. Основные программы и системы бизнес-аналитики [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.clouderp.ru/> (дата обращения: 06.04.2021).
87. *Пастух Н.А., Шелаева Н.Ю.* Проблемы командообразования в современной организации (на примере ГОУ ВО «Коми республиканская академия государственной службы и управления») Вестник Коми республиканской академии государственной службы и управления. Серия: Теория и практика управления. – 2017. – № 19 (24). – С. 120–124.
88. *Попов С.Г.* Управление персоналом. – М.: Ось-89, 2006. – 144 с.
89. Приоритетный проект в области образования «Современная цифровая образовательная среда в Российской Федерации» // Утвержден Правительством Российской Федерации 25 октября 2016 года в рамках реализации государственной программы «Развитие образования» на 2013–2020 годы. – URL: <http://neorusedu.ru/about> (дата обращения: 06.02.2020).
90. *Провалов В.С.* Информационные технологии управления: учеб. пособие. – 4-е изд., стер. – М.: Флинта, 2018. – 374 с. – (Экономика и управление) [Электронный ресурс]. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=69111> (дата обращения: 06.04.2021).
91. Программа «Цифровая экономика Российской Федерации». – URL: <http://static.government.ru/media/files/9gFM4FHj4PsB79I5v7yLVuPgu4bvR7M0.pdf> (дата обращения: 1.03.2020).
92. *Пронина С.В.* О механизме команд образования в решении проблем организации // Опыт и проблемы реформирования системы менеджмента на современном предприятии: тактика и стратегия: сб. ст. XVII Междунар. науч.-практ. конф. – М., 2017. – С. 61–65.
93. *Радугин А.А. Радугин К.А.* Введение в менеджмент: социология организаций и управления: учеб. пособие. – Воронеж: Изд-во Воронеж. гос. арх.-строит. акад., 1995. – 196 с.
94. *Роббинс Х., Финли М.* Почему не работают команды? Что идет не так, и как это исправить / пер. с англ. – М.: Добрая книга, 2015. – 304 с.

95. *Роберт И.В.* Современные информационные технологии в образовании: дидактические проблемы; перспективы использования: монография. – М.: ИИО РАО, 2010. – 140 с.
96. *Роньжова Н.В.* Эффективное управление образовательной организацией. Сущность понятия «Эффективное управление». Критерии оценки эффективности управления образовательной организацией // Молодой ученый. – 2016. – № 23 (127). – С. 513–515. – URL: <https://moluch.ru/archive/127/35274/> (дата обращения: 22.07.2020).
97. *Рягин Ю.И.* Рискология. Часть 1: учебник для вузов. – М.: Юрайт, 2017; Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та. – 225 с.
98. *Савенкова Е.В., Шклярова О.А.* Проектный менеджмент в образовательной организации: учебно-метод. пособие. – М.: МПГУ, 2019. – 204 с.
99. *Сардарян А.Р., Родионова Д.А.* Основные тенденции развития командного менеджмента на рынке управленческого консалтинга // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия «Экономика». – 2011. – № 1. – С. 67–73.
100. *Селюк А.В., Денисова С.С.* Управление проектной командой. – Тюмень: Изд-во Тюменского гос. ун-та, 2013. – 215 с.
101. *Синягин Ю.В.* Руководитель организации и его команда (теоретическая модель). – М., 2014. – 170 с.
102. Словари и энциклопедии на Академике [Электронный ресурс]. – URL: <https://dic.academic.ru/> (дата обращения: 06.04.2021).
103. *Соколов А.В.* Общая теория социальной коммуникации: учеб. пособие. – СПб.: Изд-во Михайлова В.А., 2002. – 461 с.
104. *Столетова Е.А., Яковлева Л.А.* Информационные системы и технологии в экономике и управлении: практикум. – Кемерово: Кемеровский гос. ун-т, 2018. – 173 с.: ил. – Библиогр.: с. 170. [Электронный ресурс]. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=495260> (дата обращения: 06.04.2021).
105. *Трайнев И.В.* Управление развитием информационных педагогических проектов в постиндустриальном обществе: монография. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. – 224 с.: табл., граф., схем., ил. – Библиогр.: с. 179–192. [Электронный ресурс]. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=452904> (дата обращения: 06.04.2021).

106. *Третьяков П.И., Митин С.Н., Бояринцева Н.Н.* Адаптивное управление педагогическими системами: учеб. пособие для студентов вузов / под ред. П.И. Третьякова. – М.: Academia, 2003. – 368 с.
107. *Третьяков П.И.* Управление общеобразовательной организацией. Библиотека руководителя общеобразовательной организации. – Ч. 3. – УЦ Перспектива, 2018. – 200 с.
108. *Третьяков П.И., Мартынов Е.Г.* Профессиональное образовательное учреждение: управление образованием по результатам. Практика педагогического менеджмента / под ред. П.И. Третьякова. – М.: Новая школа, 2001. – 368 с.
109. *Уилмс Д.* Системы мониторинга и модель «вход-выход» // Директор школы. – 1995. – № 1. – С. 36–41.
110. Указ Президента Российской Федерации от 09.05.2017 г. № 203 [Электронный ресурс]. – URL: <http://static.kremlin.ru/media/acts/files/0001201705100002.pdf> (дата обращения: 06.04.2021).
111. Управление образовательными системами / Т.И. Шамова, Т.М. Давыденко, Г.Н. Шибанова. – М.: Академия, 2008. – 384 с.
112. Управление школой: словарь-справочник руководителя образовательного учреждения / под ред. А.М. Моисеева, А.А. Хвана. – М.: Педагогическое общество России, 2005. – 320 с.
113. Услуги и поддержка. 1 С: Консалтинг. Антикризис [Электронный ресурс]. – URL: <https://consulting.1c.ru/services/remote-work/> (дата обращения: 06.04.2021).
114. *Фаррахов А.Г.* Менеджмент: основы, инфраструктура, современные тенденции: учеб. пособие для студентов, обучающихся по специальности 080502 «Экономика и управление на предприятии (по отраслям)». – 2-е изд., перераб. и доп. – СПб. [и др.]: Питер, 2014. – 349 с.
115. *Федосюк Я.В.* Деструктивные факторы управленческой команды и пути их обхода // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2015. – № 8. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/destruktivnye-factory-upravlencheskoy-komandy-i-puti-ih-obhoda> (дата обращения: 11.07.2020).
116. Философский словарь / под ред. И.Т. Фролова. – М.: Политиздат, 1991. – 559 с.
117. *Хачатурян Н.Г.* Проблемы командообразования в Российских компаниях // Экономика и менеджмент инновационных технологий. –

2014. – № 2 [Электронный ресурс]. – URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/02/4128> (дата обращения: 06.04.2021).
118. *Хекхаузен Х.* Мотивация и деятельность. – 2-е изд. – СПб.: Питер; М.: Смысл, 2003. – 860 с.
119. *Цибулькикова В.Е.* Опережающее образование и опережающее управление: история и современность. Повышение профессиональной компетентности работников образования: актуальные проблемы и перспективные решения: сб. ст. Вторых педагогических чтений научной школы управления образованием (25 января 2010 г.). – М., 2010. – С. 143–147.
120. *Чернобай Е.В., Молотков А.Б.* Школа, у которой учатся. – М.: Просвещение, 2018. – 160 с.
121. *Чечель И.Л., Новикова Т.Г.* Теория и практика организации экспериментальной работы в общеобразовательных учреждениях. – М.: АПКИПРО, 2004. – 116 с.
122. *Чечель И.Д., Потемкина Т.В.* Образовательная система: многообразие значений, особенности функционирования // Russian Journal of Education and Psychology. – 2012. – № 2. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/obrazovatel'naya-sistema-mnogoobrazie-znacheniy-osobennosti-funksionirovaniya> (дата обращения: 06.08.2020).
123. *Шамова Т.И., Немова Н.В., Ахлестин К.Н.* и др. Менеджмент в управлении школой: учеб. пособие для слуш. сист. ППК организаторов образования / под ред. Т.И. Шамовой. – М.: Магистр, 1995. – 226 с.
124. *Шамова Т.И.* Научиться опережающему управлению // Управление школой. – 2009. – № 5.
125. *Шамова Т.И., Галеева Н.Л.* Университет и школа в сотрудничестве: от идеи до внедрения // Педагогическое образование и наука. – № 11. – 2008. – С. 4–9.
126. *Шамова Т.И., Третьяков П.И., Капустин Н.П.* Управление образовательными системами. – М.: ВЛАДОС, 2002. – 320 с.
127. *Шедровицкий П.* Содержание образования – это проблема не дидактики, а системы управления // Первое сентября. – М.: Изд. дом «Первое сентября», 1999. – № 63.
128. *ШклярOVA О.А.* Терминологический аппарат проектного менеджмента в научно-педагогических исследованиях // Современные векторы развития образования: актуальные проблемы и перспективные

- решения: сб. науч. тр. XI Международ. науч.-практ. конф. «Шамовские педагогические чтения научной школы Управления образовательными системами» (25 января 2019 г.): в 2 ч. – Ч. 1. – М.: 5 за знания; МПГУ, 2019. – С. 116–121.
129. Шклярова О.А. Управленческая команда как ресурс инновационного развития ОУ // Управление школой. – 2010. – № 17 (524). – С. 42–46.
 130. Шклярова О.А. Школа как исследовательская лаборатория: о методологической компетентности учителя // Управление школой. – 2010. – № 12 (519). – С. 41–45.
 131. Шклярова О.А., Демин С.В. Кадровая политика образовательного учреждения в условиях модернизации образования // Научно-практический журнал для администрации школ «Управление современной школой. Завуч». – 2015. – № 7. – С. 7–11.
 132. Шклярова О.А., Демин С.В. Формирование управленческой команды по развитию кадрового ресурса в образовательном учреждении // Инновационные проекты и программы в образовании. – 2013. – № 5. – С. 25–28.
 133. Шклярова О.А., Тиунова В.В. Проектный менеджмент как ресурс развития образовательной организации: практико-ориентированная монография. – М.: 5 за знания, 2018. – 286 с.
 134. Юкаева В.С., Зубарева Е.В., Чувикина В.В. Принятие управленческих решений: учебник. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2012. – 324 с.
 135. Юлкина Е.А., Галеева Н.Л. Проблемы и ресурсы реализации психолого-педагогической диагностики в школе // Управление образованием. – 2008. – № 3. – С. 16–23.
 136. Ясвин В.А. Исследования образовательной среды в отечественной психологии: от методологических дискуссий к эмпирическим результатам // Изв. Саратов. ун-та. Нов. сер. Серия «Философия. Психология. Педагогика». – 2018. – № 1. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/issledovaniya-obrazovatelnoy-sredy-v-otechestvennoy-psihologii-ot-metodologicheskikh-diskussiy-k-empiricheskim-rezultatam> (дата обращения: 10.08.2020).
 137. Яценко В.В., Яценко Р.Д. Эффективное управление командой и организация коммуникаций проекта [Электронный ресурс] // Дискус-

-
- сия. – 2017. – № 4. – С. 64–68. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/effektivnoe-upravlenie-komandoy-i-organizatsiya-kommunikatsiy-proekta> (дата обращения: 19.07.2019).
138. *Campbell D.T.* Assessing the impact of planned social change // *Evaluation and Program Planning*, 1979, 2 (1), pp. 67–90.
139. *Campbell N.R.* 1976 *An account of principles of measurement and calculation.* – London: Longmans, Green, 1928.
140. *Lucas Robert* "Econometric Policy Evaluation: A Critique", in Brunner, K. & Meltzer, A., *The Phillips Curve and Labor Markets*, 1976, vol. 1, *Carnegie-Rochester Conference Series on Public Policy.* – New York: American Elsevier, pp. 19–46.
141. *Scriven M.* *Evaluation Thesaurus.* 4th edition. – London: Sage Publications, 1991. – 340 p.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

ГЛОССАРИЙ

Административно-управленческий персонал (АУП) – работники организации, которые непосредственно выполняют функции управления организацией.

Административно-управленческий персонал образовательной организации – группа работников школы, основной профессиональной функцией которых является управленческая деятельность

Администратор в сфере образования – субъект должностного управления, принимающий решения в оговоренных рамках, установленных границах, как правило, в связи с исполнением конкретных задач, действующий под чужим управлением, но в своем интересе.

Администрирование в образовании – управление, построенное на серии нормативно установленных ролей, выход за рамки которых пресекается, в рамках которых решения, как правило, контролируются сверху вниз, а их ситуационное изменение не допускается.

Административно-управленческие технологии – способы непосредственного (прямого) оперативного воздействия на управляемый объект. Административно-управленческие технологии находят свое выражение в конкретных решениях.

Администрация (от латинского *administratio* – управление, руководство; англ. *administration*) – 1) совокупность государственных органов (органов исполнительной власти и государственного управления), осуществляющих функции управления; 2) должностные лица управления, руководящий персонал какого-либо учреждения, предприятия; 3) распорядители, ответственные устроители. Администратор – руководитель, способный и умеющий оценивать эффективность работы организации, использующий в практике управления

жесткий контроль; управляющий с административным складом характера, хорошо представляющий, что именно наиболее существенно для успешной деятельности организации.

Аналитическая компетентность – высокая степень абстрактно-аналитического мышления, благодаря которой руководитель школы в состоянии выявить негативные факторы, разрушающие образовательный процесс, негативно действующие на результаты образования.

Дегрессия – организационная форма существования социальной системы с гипертекстной моделью управления, где каждый субъект реализует все управленческие функции согласно принципам распределенной ответственности. Такая модель фиксирует организацию, обеспечивая единое, но не спущенное сверху, а **интегрированное изнутри пространство смыслов, ресурсов, информации**.

Делегирование – передача задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение. Делегирование рассматривается как средство распределения задач среди сотрудников. Делегирование власти – способность субъектов власти (отдельных людей, групп людей, партий, государства) передавать властные полномочия другим субъектам.

Деловые качества руководителя – способность к организаторской деятельности; личная организованность, способность организовать себя, свое время, труд; работоспособность и трудолюбие; чувство ответственности; распорядительность; активность; настойчивость в достижении цели; инициативность творческая и исполнительская; умение доводить дело до конца и требовать этого от других; дисциплинированность в трудовой и общественной деятельности; способность видеть положительные стороны и недостатки в деятельности сотрудников; требовательность к себе, самокритика; требовательность к другим; практичность – способность быстро и гибко применять свои знания и опыт в решении управленческих задач; способность находить каждому работнику наилучшее применение; способность устанавливать справедливую меру воздействия.

Децентрализация управления – предполагает распределение полномочий по нижестоящим уровням управления с тем, чтобы дать нижестоящим руководителям право самим принимать важные решения и контролировать работу подчиненных, т.е. проверять повседневные решения исполнителей. Чем больше количество тех решений, которые принимают нижестоящие руководители, тем больше степень децентрализации. Децентрализованные организации – организации, в которых полномочия распределены по нижестоящим уровням управления.

Дидактический потенциал управления – атрибутивное качество управленческого действия, проявляющееся в росте уровня знаний, самостоятельности и ответственности субъектов деятельности управляемой социальной системы.

Единство единоначалия и коллегиальности в управлении – единоначалие обеспечивает дисциплину и порядок, четкое разграничение и соблюдение полномочий всех участников педагогического процесса; коллегиальность предполагает опору на опыт и знания коллег, их участие в разработке и обсуждении решений, принятии оптимальных решений.

Ингрессия – структура управления с горизонтальными связями, где в зависимости от заданных свыше смыслов устанавливаются субъект-субъектные профессиональные отношения.

Инновационный менеджмент – совокупность принципов, методов и форм управления инновационными процессами, инновационной деятельностью, занятыми этой деятельностью организационными структурами и их персоналом. Предмет инновационного менеджмента – система управления инновационной деятельностью, охватывающая инновационные процессы на уровне одной организации и в масштабах государственной экономики.

Институциональное управление – целенаправленное воздействие на ограничения и нормы деятельности участников организационных систем.

Информационное управление – управление, предметом которого является информированность субъектов.

Информация – результат формализованного знания. Это сведения (сообщения, данные) независимо от формы их представления. В настоящее время не существует единого определения термина «информация». С точки зрения различных областей знания данное понятие описывается своим специфическим набором признаков. Информация – совокупность данных, зафиксированных на материальном носителе, сохраненных и распространенных во времени и пространстве.

Коллектив – совокупность людей, объединенных общими интересами, общей работой; группа высокого уровня развития, где межличностные отношения опосредованы общественно ценным и лично значимым содержанием совместной деятельности.

Команда – временная или постоянная организационная единица (быть может, неформальная), предназначенная для выполнения определенных задач, служебных обязанностей или каких-либо работ; коллектив, способный достигать цели автономно и согласованно, при минимальных управляющих воздействиях.

Корпоративное управление – а) комплекс мер и правил, которые помогают акционерам контролировать руководство компании и влиять на менеджмент с целью максимизации прибыли и стоимости предприятия; б) система взаимоотношений между менеджерами компании и ее владельцами по вопросам обеспечения эффективности деятельности компании и защиты интересов владельцев, а также других заинтересованных сторон.

Критерий эффективности – количественный критерий, позволяющий оценивать результаты принимаемых решений. Критерий эффективности определяет количественную меру соответствия результатов принимаемых решений целям, выбранным при постановке проблемы, требующей решения. Каждое решение приводит к определенному результату

(исходу), последствия которого оцениваются по критериям (оценочным критериям).

Культура организации – хорошо согласованная совокупность организационных, управленческих, технологических и неформальных межличностных отношений, которая достигается при определенном уровне развития управленческой деятельности и управленческих знаний.

Масштаб управляемости (норма контроля, объем управления) – нормативное число исполнителей, подчиненных руководителю; реальное число исполнителей, которыми можно руководить; потенциальное число подчиненных, с которыми может эффективно работать (взаимодействовать) руководитель. Для определения масштаба управляемости используют ситуационный подход, в основе которого лежит анализ факторов, влияющих на определение этого показателя (масштаба управляемости).

Матетика (от греч. – ученичество) – «наука учения», изучающая и описывающая основания и операции процесса познания (Я.А. Коменский).

Менеджмент (управление) – 1) функция, вид деятельности по руководству людьми в самых разнообразных организациях. Иными словами, менеджмент представляет собой организационную деятельность по осуществлению функции руководства чужой работой; 2) в прикладном плане менеджмент – умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей; 3) организация управления, как правило, экономическими способами и методами воздействия.

Методическая компетентность – обладание знаниями о новых достижениях в менеджменте, социологии управления, экономике образования, праве, педагогике и психологии; об инновационных открытиях в разных сферах деятельности; учебно-методическими, научно-исследовательскими умениями; навыками распространять педагогический опыт и оказывать научно-методическую поддержку педагогам, которые вовлечены в экспериментальную инновационную деятельность.

Методы управления – 1) способы осуществления управленческой деятельности, применяемые для постановки и достижения целей организации, представляющие собой множество разнообразных способов, подходов и приемов, позволяющих упорядочить, определить (сформулировать) цель и эффективно организовать выполнение функций, этапов, процедур и операций, необходимых для принятия решений; 2) (в узком смысле слова) – способы целенаправленного воздействия на сотрудников и производственные коллективы для обеспечения координации их деятельности в процессе достижения поставленных целей. Методы управления определяют конкретные пути, способы и приемы достижения этих целей; 3) способы управляющего воздействия или средство определения субъектно-объектных отношений.

Методы управленческой деятельности – способы и приемы анализа и оценки управленческих ситуаций, использования правовых и организационных форм, воздействия на сознание и поведение людей в управляемых общественных процессах, отношениях и связях.

Модель – 1) представление анализируемого объекта, системы или понятия в форме, отличной от формы их реального существования. Модель служит средством, помогающим понять, объяснить или усовершенствовать систему. Модель может рассматриваться как средство познания, обучения, совершенствования «известного» или средство создания, разработки нового. Модель представляет собой структуру, более простую, чем реальный объект, соответствующую этому объекту и используемую вместо него в процессе исследования; 2) продукт моделирования, т.е. процесса, в котором «участвуют» объект моделирования (оригинал) и субъект (тот, кто это моделирование непосредственно осуществляет).

Модель – образ некоторой системы; аналог (схема, структура, знаковая система) определенного фрагмента природной или социальной реальности, «заместитель» оригинала в познании и практике.

Модель организационной системы – совокупность участников организационной системы (ее состав), структуры, целевых функций участников, множеств допустимых действий участников, их информированности и порядка функционирования.

Модель управления – теоретически выстроенная совокупность представлений о том, как выглядит система управления, как она воздействует на объект управления, как адаптируется к изменениям во внешней среде, чтобы управляемая организация могла добиваться поставленных целей, устойчиво развиваться и обеспечивать свою жизнеспособность.

Мотивационное управление – целенаправленное воздействие на интересы и предпочтения участников организационных систем. Образовательная сеть – объединение образовательных учреждений по территориальному признаку.

Нововведение – процесс выработки новых идей и концепций и применение их в условиях данной организации.

Образовательная система – совокупность образовательных учреждений и реализуемых ими образовательных программ.

Образовательные системы – все те социальные институты, чья цель – образование человека. К образовательным системам относятся начальная и средняя школа, профессиональные училища, техникумы, высшая профессиональная школа, различные системы повышения квалификации и переподготовки кадров и т.д.

Образовательный комплекс – форма организации образовательных систем как объединения организационно интегрированных образовательных учреждений, реализующих комплекс взаимосвязанных образовательных программ различных уровней.

Обратная задача управления – поиск множества допустимых управлений, переводящих управляемую систему в заданное состояние

Оперативный менеджмент – предусматривает разработку тактических и оперативных мер, направленных на практи-

ческую реализацию принятых стратегий развития организации; это деятельность управленцев, направленная на быстрое устранение сбоев в работе управляемой системы.

Операция управления – однородная, логически неделимая часть процесса управления, направленная на достижение определенной (локальной) цели; она выполняется одним или несколькими исполнителями.

Орган управления в сфере образования – это административный аппарат (т.е. элементы и методы в системе управления, обеспечивающие трансформацию воздействий субъекта управления (руководителя ОО) в действия объекта управления (ОО)).

Оптимальное управление – допустимое управление, обладающее максимальной эффективностью. Организационная система – объединение людей (например, предприятие, учреждение, фирма и т.д.), совместно реализующих некоторую программу или цель и действующих на основе определенных процедур и правил (механизмов) (иногда употребляется как синоним термина «активная система»).

Организационная культура – выдержавшая испытание временем система коллективно разделяемых ценностей, символов, убеждений, образцов, традиций и норм поведения членов организации, оказывающая заметное влияние на поведение как отдельных индивидов, так и групп людей, работающих в организации.

Организационная структура – способ разбиения задач и распределения обязанностей между группами (исполнителями, подразделениями, подсистемами). Организационная структура – это функциональное понятие, описывающее распределение выбора. Прежде всего речь идет об определении того, кто за что отвечает. Более сложные аспекты организационной структуры связаны с определением того, от кого должно зависеть установление различных параметров выбора (в частности, с функциями персонала). Всякую задачу можно разделить несколькими способами, причем одни из них окажутся более эффективными, чем другие.

Организационно-коммуникативная компетентность – умение взаимодействовать в коллективе, выстраивать внешние и внутренние отношения на гуманно-личностной основе; способность к сотрудничеству, межкультурной коммуникации; потребность в овладении иностранным языком для развития международных контактов.

Организация – 1) внутренняя упорядоченность, согласованность взаимодействия более или менее дифференцированных и автономных частей целого, обусловленная его строением; 2) совокупность процессов или действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого; 3) объединение людей, совместно реализующих некоторую программу или цель и действующих на основе определенных процедур и правил (механизмов).

Организация – 1) социальная группа (группа людей), в которой существует функциональное разделение труда, и деятельность которой сознательно координируется для достижения общей цели или целей; 2) процесс создания структуры «учреждения» (организации, предприятия). Структура, в свою очередь, дает возможность людям эффективно работать вместе для достижения целей этого учреждения. Иными словами, организация – это процесс установления взаимосвязи между отдельными элементами (подсистемами) организации и исполнителями (персоналом), управляющей и управляемой системами, различными ступенями и звеньями управления, обеспечение непрерывности, единства, динамичности и результативности процессов производства и управления.

План – 1) намеченная на определенный период работа с указанием ее целей, содержания, объема, методов, последовательности и сроков выполнения; замысел, проект, основные черты; 2) в теоретико-игровых моделях – желательное с точки зрения центра действие агента.

Порядок функционирования – последовательность (порядок) получения информации и принятия решений участниками организационной системы.

Праксеологический подход – обеспечивает синтез идущих от нужд практической деятельности разработок общих схем и принципов в области организации труда с методологией и логикой науки. Праксеология – общая «грамматика действия» (Т. Котарбинский).

Преобразование – это процесс быстрого фундаментально-го изменения в методах работы организации, вызванный резко меняющимися условиями обстановки.

Признак эффективного управления – умение руководителей школы, учителей, органов ученического самоуправления намечать частные цели и на каждом значительном временном этапе соотносить их с общей целью, регулируя и корригируя оптимальное достижение намеченных результатов.

Принцип – основное исходное положение какой-либо теории, учения, науки, мировоззрения, политической организации; внутреннее убеждение человека, определяющее его отношение к действительности, нормы поведения и деятельности; основа устройства или действия какого-либо прибора, машины и т.п.

Принципы управления – руководящие правила, основные положения и нормы поведения, которыми руководствуются органы управления в силу социально-экономических условий, сложившихся в обществе.

Принятие решения – целевой выбор на множестве альтернатив.

Проблема – а) теоретический или практический вопрос, который необходимо изучить и разрешить; б) состояние неудовлетворенной потребности или проблема – это выявленная потребность. Проблему можно определить и как целеустремленное состояние, которым не удовлетворен человек. В последнем случае признаком проблемы является отклонение того, что имеет место в действительности, от того, что желательно иметь, или отклонение того, что известно, от того, что хотелось бы знать.

Проблемная ситуация – проблема с позиции стратегического управления, когда «окружение» проблемы (или контекст),

т. е. набор ситуационных факторов, оказывает существенное влияние на суть проблемы и последующие возможные пути ее решения. Проблема рассматривается как принципиально открытая система. Ситуация определяется как конкретный набор обстоятельств, совокупность факторов и условий, существенно влияющих на организацию в данное конкретное время. Анализ проблемной ситуации состоит в выявлении наиболее значимых переменных и их влияния на эффективность организации. Проблема рассматривается как проблемная ситуация, следствием чего является необходимость увязки конкретных действий, приемов и концепций с конкретными ситуациями.

Прогноз – конкретное предсказание, суждение о состоянии какого-либо явления или процесса в будущем.

Программа – комплекс операций (мероприятий), увязанных технологически, ресурсно и организационно и обеспечивающих достижение поставленной цели.

Программное управление – режим управления динамической организационной системой, при котором решения принимаются сразу на все будущие периоды.

Продуцирование – сама суть опосредованного управления в ОО.

Проект – 1) план, замысел, разработанный план сооружения, устройства, предварительный текст документа; 2) ограниченное во времени целенаправленное изменение отдельной системы с установленными требованиями к качеству результатов, возможными рамками расхода средств и ресурсов и специфической организацией.

Проектная структура – линейная структура, в которой декомпозиция производится по проектам, реализуемым организационной системой.

Проектное управление – специфический вид управленческой деятельности, который связан с коллегиальной/командной разработкой какой-либо программы, модели действий, направленной на достижение цели или реализацию инновационной модели.

Проектный менеджмент – специфический вид управленческой деятельности, основанный на проектном подходе в управлении процессами и ресурсами.

Пространство реализации управленческих функций (ПРУФ) субъекта деятельности – понятие конкретизирует деятельность субъекта по принципу распределенной ответственности, определяя: а) **совокупность ресурсов**, обеспечивающих возможность реализации управленческих функций; б) **степень свободы выбора целей** в этой деятельности; в) **способы реализации деятельности**. Моделирование пространства деятельности субъектов образовательного процесса в виде простейшей гипертекстной модели с использованием понятия «ПРУФ» позволяет каждому субъекту управления определять как свои возможности, так и набор ограничений собственной деятельности: а) **пространство как информационное поле** реализации управленческих функций практически не имеет ограничений для поиска необходимой информации, при этом критерии выбора и принципы ограничения в этом пространстве определяются уровнем компетентности субъекта деятельности, требованиями государственных документов, целями социально-образовательного кластера и т.д.; б) **пространство как поле профессиональных взаимодействий** позволяет описать систему профессионального взаимодействия с позиции субъект-субъектного подхода в системе управления и на основе закономерностей профессиональной коммуникации; в) **пространство как совокупность ресурсов** позволяет целенаправленно оценить наличие и недостаток необходимых ресурсов, компенсирова ограничения практической недостижимости необходимого ресурса поиском и/или проектированием новых ресурсов; г) **пространство как поле смыслов** определяет отношение разработанного понятия к такому понятию как «распределенная ответственность» как семантическое, конкретизирующее распределение ответственности в социальном кластере любого типа и вида – от семьи до государства.

Рефлексивное управление – целенаправленное воздействие на иерархию взаимных представлений агентов о существенных параметрах.

Рефлексия информационная – процесс и результат размышлений агента о том, каковы значения неопределенных параметров, что об этих значениях знают и думают его оппоненты.

Рефлексия стратегическая – процесс и результат размышлений агента о том, какие принципы принятия решений используют его оппоненты в рамках той информированности, которую он им приписывает в результате информационной рефлексии.

Решение – процесс и результат выбора цели и способа действий.

Синергетика – 1) наука, изучающая явления, которые возникают от совместных действий нескольких разных факторов, в то время как каждый фактор в отдельности не приводит к этому явлению. Термин «синергетика» был предложен немецким физиком Г. Хагеном; 2) наука о самоорганизации. Особый класс явлений самоорганизации – самопроизвольное возникновение хаоса, а из хаоса – регулярной структуры. Синергетика – это наука, изучающая динамические процессы в нелинейных системах, приводящие к хаотизации движения или, наоборот, к его упорядочению и появлению пространственно-временных структур. Возникающие структуры часто называют диссипативными. Это название подчеркивает другую сторону процесса – рассеяние (диссипацию) энергии, которая стабилизирует и делает структуры наблюдаемыми на определенном временном интервале; 3) наука о неожиданных явлениях. Любое качественное изменение состояния системы (или режима ее работы) производит впечатление неожиданного. При более детальном анализе выясняется, конечно, что ничего неожиданного в этом нет. Причиной неожиданного, как правило, оказывается неустойчивость. Анализ, вскрывающий причину неожиданного явления, и составляет предмет синергетики.

Синергетический подход – подход к организации (и управлению организацией) как к сложной динамической

нелинейной системе, предполагающий: необходимость анализа стохастических вероятностных переменных, определяющих поведение системы; допущение решающего влияния самой малозначительной причины в том или ином сценарии развития событий; движение от хаоса к упорядоченному состоянию через усложнение системы; случайный характер выбора дальнейшего пути развития системы в точке бифуркации (выбор ветви, сценария и т.п.); существование неустойчивости как результата флуктуаций (малых изменений); нелинейность взаимодействия системы и среды в процессе развития. Синергетическая концепция рассматривает внешнюю среду как нестабильную, наполненную динамизмом, изменениями.

Система – совокупность элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которая образует определенную целостность, единство. Систему можно рассматривать как модель общего характера, т.е. концептуальный аналог некоторых универсальных свойств наблюдаемых объектов.

Система управления – любой объект, осуществляющий целенаправленную переработку информации и представляющий собой совокупность субъекта и объекта управления, каналов прямой и обратной связи и средств коммуникации. Кибернетика выделяет два общих принципа построения систем управления: обратной связи и многоступенчатости (иерархичности) управления.

Системный анализ – совокупность методологических средств, используемых для подготовки и обоснования решений по сложным проблемам политического, военного, социального, экономического, научного, технического, экологического и т.п. характера. Системный анализ опирается на системный подход, а также на ряд математических дисциплин (исследование операций) и современных методов управления. Основная процедура системного анализа – построение обобщенной модели, отображающей взаимосвязи реальной ситуации.

Системный подход – стратегия использования научной методологии для решения сложных и взаимосвязанных проблем, рассматриваемых как единое целое. Системный подход

может быть определен и как способ организации исследования сложных проблем и систем. Ситуационная теория утверждает, что специфика поведения организации определяется особенностями ситуации («все относительно»), т. е. метод управления зависит от устойчивости контекста (внешней среды), степени внешней враждебности, величины организации, технологии и пр. Иными словами, ситуационная теория исходит из того, что результаты одних и тех же управленческих (управляющих) действий в различных ситуациях могут сильно отличаться друг от друга. Каждая ситуация требует своего подхода, своего метода, своего решения, своих знаний.

Ситуационный подход – подход вероятностный, зависящий от случайностей, обстоятельств, ситуации. Ситуационный подход предлагает увязывать конкретные приемы и концепции (методы управления и принимаемые решения) с определенными конкретными ситуациями для того, чтобы достичь целей организации наиболее эффективным путем. Ситуационный подход пытается определить, какие переменные (факторы) ситуации являются значимыми и как они влияют на эффективность организации.

Скользящее управление – режим управления динамической организационной системой, при котором решения принимаются дальновидно – с учетом на несколько будущих периодов.

Служащий в сфере образования – субъект управления, принимающий решения в связи с исполнением установленных или самостоятельно взятых на себя служебных обязательств, имеющий в связи с этим профессиональный статус и несущий служебный и профессиональный риск.

Специальный, или функциональный, менеджмент – управление объектами с учетом их специфики, например инновационной деятельностью, персоналом, финансами; управление специфическими процессами, ресурсами, уровнями или отдельные аспекты управления

Стиль управления (стиль руководства) – устойчивая система средств, методов и форм взаимодействия руководителя

с коллективом организации, направленная на выполнение целей организации и определяемая объективными и субъективными факторами протекания управленческого процесса. По своей психологической сути стили управления или руководства отражают чаще всего лишь характер принятия решений в социальной группе.

Стратегия (от греч. *strategia*) – а) искусство ведения войны; б) искусство руководить действиями какого-нибудь коллектива для достижения общих, главных целей в его борьбе с противником; в) план действий в условиях неопределенности, это набор правил, согласно которым предпринимаемые действия должны зависеть от обстоятельств, включая естественные события и действия других людей.

Стратегия – долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям. **Стратегия организации** – генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей.

Стратегические изменения – а) главные носители нового качества в процессе развития организации, которые являются ключевым объектом управления при реализации не только специализированной стратегии, но и в целом корпоративной стратегии; б) основное конструктивное содержание любой стратегии.

Стратегический менеджмент – деятельность по управлению, связанная с постановкой целей и задач организации и с поддержанием ряда взаимоотношений между организацией и окружением, которые дают ей возможность добиться своих целей, соответствуют ее внутренним возможностям и позволяют оставаться восприимчивой к внешним требованиям; предполагает выработку набора стратегий, их распределение во времени, формирование потенциала успеха организации и обеспечение стратегического контроля за их реализацией.

Стратегическое планирование – процесс определения целей организации и путей их достижения.

Стратегическое управление – процесс управления с целью осуществления миссии организации посредством активного взаимодействия организации с ее окружением и использование его ресурсов.

Текущее управление – режим управления динамической организационной системой, при котором решения принимаются немедленно, т.е. только на текущий период.

Теория управления организационными системами – раздел теории управления, исследующий задачи управления организационными системами.

Удаленная работа – способ взаимодействия с работодателем (участниками проекта), когда сотрудник (участник проекта) и наниматель находятся на расстоянии друг от друга, а результаты труда передаются по Интернету.

Унифицированное управление – управление, основанное на использовании анонимных механизмов (см. также «Персоналифицированное управление»).

Управление – 1) воздействие на управляемую систему, нацеленное на обеспечение требуемого ее поведения; в теоретико-игровых моделях: 2) действие центра; 3) стратегия центра – функционал, ставящий в соответствие действиям или результатам деятельности агентов действие центра.

Управление – 1) функция организационных систем, обеспечивающая сохранение структуры организации (системы), поддержание режима функционирования (режима работы), реализацию программ (планов, проектов) и достижение целей; 2) деятельность по целенаправленному изменению устройства, функционирования и развития системы с использованием обратной связи. Управление (в организационной системе, в организации) представляет собой процесс выработки и реализации субъектом управления управленческих решений (на основе информации об объекте управления и внешней среде) в рамках целенаправленного воздействия на объект управления для организации и координации его деятельности при функционировании системы.

Управление проектами – раздел теории управления социально-экономическими системами, изучающий эффективные методы, формы и средства управления изменениями (проектами).

Управление образовательной организацией – сложный процесс, который состоит из совокупности взаимосвязанных целей и задач, глубокого анализа осуществляемой воспитательно-образовательной работы, планирования и организации учебного процесса, выбора оптимальных и эффективных методов, форм и средств реализации педагогического процесса, а также взаимодействия между всеми участниками.

Управленческая компетенция современного руководителя общеобразовательного учреждения – его готовность и способность к реализации управленческих функций и эффективному решению управленческих задач на основе знания теории менеджмента, сформированных умений и навыков, способность применять управленческие знания, умения и личностные качества в практике управления школой.

Управленческая культура – культура, связанная с сознательной деятельностью общественных институтов и отдельных индивидов, направленной на регулирование стихийных и осознанных, объективных и субъективных начал, целесообразное упорядочение общественных отношений. Исходя из этого, под управленческой культурой понимают оптимальную систему управленческих действий, более или менее полно отвечающих текущим, перспективным и глобальным задачам развития общества. Политическая, правовая, административная, организационная, менеджерская культура являются видами управленческой культуры.

Управленческий процесс – совокупность логически связанных (между собой) отдельных стадий, образующих (единую) взаимосвязанную и взаимодействующую систему управленческих действий (единый управленческий процесс).

Управленческое решение – средство осуществления (реализации) управляющего воздействия или способ выражения (определения) управленческого отношения. Управленческое

решение представляет собой развернутый во времени логико-мыслительный, эмоционально-психологический и организационно-правовой акт выбора альтернативы, выполняемый руководителем в пределах своих полномочий единолично или с привлечением других лиц.

Функции управления – определенные, конкретизированные виды управленческой деятельности, порождаемые разделением труда в процессе управления.

Функция – 1) отношение двух (группы) объектов, в котором изменению одного из них сопутствует изменение другого; 2) обязанность, круг деятельности, назначение, роль. Функция – это определенный вид активной и целенаправленной деятельности. Функция представляет собой специализированный вид деятельности, которой индивид занят постоянно (например, конкретная должность).

Эгрессия – классическая организационная иерархия «сверху вниз», характерная для традиционной системы образовательного обучающего пространства, реализующего принципы рецептурной педагогики.

Электронная информационно-образовательная среда (ЭИОС) – системно организованная совокупность информационных и образовательных ресурсов, средств вычислительной техники, информационных, телекоммуникационных технологий, аппаратно-программного и организационно-методического обеспечения, ориентированная на удовлетворение потребностей пользователей в информационных услугах и ресурсах образовательного характера.

Эффективность – свойство системы (процесса, события, явления), характеризующее соответствие ее (или результата ее функционирования) целевому назначению в определенных условиях использования (или функционирования) и с учетом затрат на проектирование, изготовление и эксплуатацию системы.

Эффективность внешняя (техническая эффективность) – свойство системы (процесса, события), характеризующее результативность деятельности организации, степень

достижения целей организации. Под технической эффективностью понимают свойство системы, проявляющееся в том, что организация производит нужную, востребованную продукцию или услуги. Анализируя техническую эффективность, организация оценивает соответствие результатов деятельности требованиям, предъявляемым внешними условиями, выясняя, каково влияние результатов на состояние общества (потребителей результатов).

Эффективность внутренняя (экономическая эффективность) – свойство системы (процесса), характеризующее, насколько хорошо и умело организовано использование ресурсов и оптимизированы процессы в организации. Экономическая эффективность предполагает оценку процесса создания продукции или услуг. Внутренняя эффективность отражает, насколько умело, эффективно, экономично достигается цель системой (организацией). Оценивая экономическую эффективность, организация анализирует внутреннее положение дел, свою собственную деятельность, выясняя, какой объем ресурсов затрачен на предоставление заданного объема услуг.

Эффективный менеджмент (эффективность менеджмента) – многофакторная характеристика управления, при котором результат деятельности достигается с наименьшими издержками или с наибольшей результативностью. Все ресурсы, задействованные в образовательном процессе (человеческие, финансовые, материально-технические, информационно-образовательные и др.), направлены на обеспечение/достижение определенного качества (выраженного в конкретных показателях) образовательного результата. Чем выше качество результата, тем выше эффективность.

Эффективность управления – значение критерия эффективности состояния управляемой системы; в теории игр – гарантированное значение целевой функции центра на множестве решений игры агентов.

Извлечения из книги:
«Регион: управление образованием по результатам. Теория и практика» / под ред. П.И. Третьякова. – М.: Новая школа, 2001. – 875 с.

Управление образованием в настоящий момент является формирующимся направлением педагогической науки. Подробный анализ существующих теоретико-методологических подходов управления развитием образования был сделан П.И. Третьяковым – одним из лучших представителей научной школы управления образовательными системами.

Под управлением П.И. Третьяков понимает «целенаправленную деятельность субъектов управления различного уровня, обеспечивающую оптимальное функционирование и развитие управляемой системы, перевод ее на новый, качественно более высокий уровень по фактическому достижению целей с помощью необходимых оптимальных педагогических условий, способов, средств и воздействий». Надо отметить, что это достаточно узкое понимание управления. Анализируя разнообразные идеи и разработки в сфере управления, он выделяет следующие основные подходы.

1. Системный подход к управлению. Системный подход к управлению появился в начале 60-х годов, с одной стороны, под влиянием получившего в то время широкое распространение в науке системного движения, а с другой стороны, стремлением соединить достоинства рационалистического и поведенческого подходов и преодолеть их ограниченность. Как отмечает В.С. Лазарев, системный подход к управлению обращен «вовне» – на поведение организации в большей системе, а затем уже на то, что определяет это поведение. Именно в рамках системного подхода в 70-х годах началась разработка вопросов стратегии деятельности организации и определения ее стратегических целей.

При системном подходе к управлению акцент ставится на процесс принятия решений. Исходя из того, что решения

принимаются не только на высшем уровне, организация понимается как совокупность центров принятия решений, связанных между собой каналами коммуникации. Управленческая задача состоит в том, чтобы на каждом уровне организации принимались решения, соответствующие ее интересам и скоординированные между собой.

П.И. Третьяков утверждает, что анализ тенденций изменений и проблем управления развитием образования показывает наличие бессистемности, а порой и стихийности в управлении развитием образовательных систем различного уровня. Причину многих проблем он видит в пренебрежении некоторыми элементами управленческого цикла, стихийности в выборе управляющих воздействий, средств, способов, отсутствии целенаправленно осуществляемых связей между ними, пренебрежении необходимостью учета изменения условий, в которых протекают процессы управления. Применение системного подхода снизит случайность результатов и стихийность процессов управления. Этот подход в таких своих основных формах, как аналитическая и синтетическая, широко используется в исследованиях различных социальных явлений и процессов. Наибольшее распространение, развитие и значение системный подход приобретает в теории и практике управления. Одно из первых положений системного подхода состоит в том, что окружающая действительность состоит из множества явлений, процессов, предметов, которые по своей природе отнюдь не отделенные и изолированные друг от друга объекты, а, по мнению Б.Г. Афанасьева, «определенного рода системные целостные образования» (см.: *Афанасьев В.Г. Системность и общество.* – М., 1980). В его трактовке система представляет собой «совокупность объектов, взаимодействие которых обуславливает наличие новых интеграционных качеств, не свойственных образующим ее частям, компонентам...».

В рамках системного подхода П.И. Третьяков предлагает понимать педагогическую систему как «социально обусловленную целостность взаимодействующих на основе сотрудничества между собой, окружающей средой, ее духовными

и материальными ценностями участников педагогического процесса, направленную на формирование и развитие личности» [13]. В качестве системных свойств управления образованием можно отметить открытость, целенаправленность, целостность и функциональность. Каждая отдельно взятая педагогическая система является сложной системой, ибо она имеет в своем составе такие подсистемы, как классы, группы, микрообъединения, ученический и педагогический коллектив и др. Каждая подсистема имеет свою структуру, состав элементов, механизм их взаимодействия, которые обеспечивают ее действенность, функционирование. В свою очередь, эта система входит как элемент в состав муниципального, регионального и федерального образовательного комплексов.

Открытость педагогической системы как одна из системных характеристик требует учета в управлении образованием. В связи с этим, при моделировании процессов управления надо иметь в виду, что открытость предполагает использование системой всех возможностей, связанных с условиями окружающей среды, определение наиболее значимых внешних условий, факторов, благоприятствующих или препятствующих целенаправленному управлению. В педагогических исследованиях существует множество определений понятия «цель». Как один из инвариантных признаков в них указывается «образ будущего результата», «желаемое состояние». Дополняя указываемый инвариантный признак, В.С. Лазарев уточняет: «Этот результат должен быть конкретным, охарактеризованным качественно, а где можно, то и корректно количественно, образ желаемого (ожидаемого) результата, которого школа может достичь к четко определенному моменту времени» [7]. Значимость диагностичности цели как важного требования к ее постановке возрастает в связи с определением конечных результатов деятельности органа управления образованием или образовательного учреждения как критерия эффективности управленческих процессов. Обобщенно сформулированные цели требуют конкретизации и корректировки на разных этапах реализации в связи с динамич-

ностью социокультурной, экономической ситуации. Обобщенная цель требует конкретизации на всех иерархических уровнях управления и создания условий всем участникам для реализации своих целей. Упорядоченность и соподчиненность разных целей (их иерархичность) по масштабу и уровню образуют... «дерево целей». Цели, являясь системообразующим фактором в системе управления, не появляются сами по себе, а обусловлены социальным заказом, определяемым, с одной стороны, государством, обществом, с другой стороны, запросами, личностными интересами участников образовательного процесса. Педагогические системы характеризуются целостностью, как мы уже отмечали в предыдущем параграфе. В связи с этим, они требуют целостности управления, которая исходит от их целевых установок на формирование разносторонне развитой личности. Целостность управления образованием предполагает качественную полноту рассматриваемого предмета и неразрывную целостность элементов рассматриваемых структур.

2. Функциональный подход к управлению. Функциональный подход, который часто называют процессным, развивает идеи классической теории управления, обогащая их идеями поведенческого, системного и ситуационного подходов. Управление, с позиции данного подхода, рассматривается как целостный процесс реализации управленческих функций. В число функций управления входят планирование, организация, мотивация, руководство, координация, коммуникация, контроль, принятие решений, анализ, оценка, подбор кадров и т.д. Система управления в рамках функционального подхода представлена как иерархическая структура взаимосвязанных процессов реализации функций управления. Эффективность процесса управления напрямую зависит от соответствия строения системы управления и методов управления внешним и внутренним условиям деятельности организации. Функциональный подход задает принципы определения состава управленческих функций, выбора методов их реализации и построения структуры управляющей

системы. П.И. Третьяков рассматривает функциональный подход в качестве образующего фактора педагогической системы. Функции управления осуществляются любым субъектом при управлении любыми объектами или процессами. Управление в различных педагогических системах включает ряд сменяющих друг друга этапов: целеопределение, анализ, прогнозирование, планирование, организация исполнения, контроль, регулирование и коррекция. Соотнесение функций управления относительно деятельности органа управления означает направление их на решение задач, связанных со спецификой управляемых объектов. Эти задачи, составляя содержание управленческой деятельности органа управления, становятся функциями органа управления. Каждая функция органа управления проходит все этапы управленческого цикла. Механизмом управления, обеспечивающим процессы развития, выступает целостность трех основных элементов: осознание социального заказа; концептуирование как теоретическое оформление основополагающих идей, обеспечивающее процесс перехода от сложившегося к новому состоянию образования; многопозиционное программирование относительно выделенных концептуальных положений в целях поэтапной их реализации. Надо отметить, что сторонники функционального подхода признают в равной степени важными для эффективности управляющей системы как формальную, так и неформальную структуры организации. В связи с этим при разработке моделей управляющих систем они широко используют модели и методы, выработанные в рамках поведенческого подхода.

3. Поведенческий подход к управлению. В 30-х годах в науке управления в противовес рационалистическому подходу сформировался новый подход, основывающийся на принципиально ином понимании роли «человеческого фактора» в организации. Его основателем является американский социолог и психолог Э. Мэйо, разработавший «теорию человеческих отношений». В отличие от классической теории управления, где в центре внимания находится фор-

мальная структура, в центре теории Э. Мэйо – неформальная структура. Согласно определению Ф. Ротлишбергера, неформальная структура представляет собой совокупность норм, неофициальных правил, ценностей, убеждений и сети различных внутренних связей в группе и между группами, центров влияния и коммуникаций. Все это существенно определяет поведение людей в организации. Администрация должна учитывать интересы и мотивы поведения человека. В рамках этого направления в 60-х годах были проведены исследования различных факторов, влияющих на эффективность организации: мотивационных механизмов поведения человека, связи удовлетворенности и производительности труда, эффективности стилей руководства, влияния организационных структур и характера коммуникации в организации на организационное поведение и т.д. По результатам исследований были разработаны рекомендации и программы тренинга для руководителей, не потерявшие своей актуальности до сих пор.

4. Синергетический подход к управлению. Возможность понять процессы развития дает переход от изучения законов функционирования одной системы к множеству подсистем, различающихся прежде всего по своей структуре. Именно поэтому систему управления образованием целесообразно рассматривать с позиций синергетического подхода, основной качественной характеристикой которого является «самоорганизация». Самоорганизация характерна для всех процессов развития. Основная особенность синергетических проявлений – упорядоченность, целенаправленность сложной системы при относительной неупорядоченности отдельных подсистем. Для развивающихся систем характерны как устойчивость структуры, так и потеря устойчивости, разрушение и создание новой. Таким образом, сущность синергетического подхода состоит в выявлении и познании общих закономерностей, управляющих процессами самоорганизации в системах различной природы, в том числе и в управлении образовательными системами.

Синергетический подход предполагает учет естественной самоорганизации субъекта или объекта при взаимодействии управляющей и управляемой подсистем. С позиций данного подхода возможно природосообразное сочетание факторов управления развитием образования при формировании адаптивной педагогической среды, которая учитывает человеческий фактор, характер образовательных учреждений, в которых реализуется человеческая деятельность. С позиций синергетического подхода управление образовательными системами, например, на основе консалтинга, сопряжено с переходом управления на целостно и личностно ориентированное. Ведь целью консалтинга является перевод системы в проектируемое состояние по достигнутым результатам на основе аналитической деятельности полученных конечных результатов образовательного учреждения. Ведущая роль при этом отводится самоорганизации, саморазвитию образовательного учреждения и органов управления, которые позволят управленческо-педагогическому консультированию решать проблемы перевода системы в новое проектируемое состояние.

5. Деятельностный подход к управлению. Формирование и развитие системы управления образованием можно рассматривать и с позиции деятельностного подхода. Деятельность в управлении образованием рассматривается как мотивационная, обладающая определенной целью, направленная на конкретный объект или субъект, осуществляемая совокупностью определенных способов (методов), средств и воздействий, приводящих к определенному запланированному результату. Категория деятельности занимает видное место в разработках многих исследований как методологическая основа (А.Н. Леонтьев, В.Ф. Ломов, В.Д. Шадриков, Ю.А. Конаржевский, Н.П. Кузьмина, Т.Н. Шамова, В.В. Давыдов и др.). Эта категория выдвигается в качестве исходной в исследованиях и по управленческой проблематике. Идея анализа деятельности как метод научной психологии человека была заложена еще в ранних работах Л.С. Выготского. Он

выделял два главных взаимосвязанных момента – это орудийная («инструментальная») структура деятельности человека и ее включенность в систему взаимоотношений с другими людьми. Орудие определяет деятельность, связывающую человека не только с миром вещей, но и с другими людьми. Благодаря этому его деятельность впитывает в себя опыт человечества. «...Высшие специфические человеческие психические процессы, – писал Л.С. Выготский, – могут родиться только во взаимодействии человека с человеком... и лишь затем начинают выполняться индивидом самостоятельно». Им же были введены понятия орудия, орудийных операций, понятие цели, мотива. В связи с развитием демократических, гуманистических процессов в педагогических системах, основу которых, прежде всего, составляют люди (учащиеся, учителя, родители и т.д.), актуализируется задача реализации человеческого фактора. А это означает перевод всего стиля взаимоотношений между руководителем и подчиненным, учителем и учеником на основу равноправного сотрудничества, партнерства, развитие этих отношений. Трансформация деятельности заключается в том, что субъектно-объектные отношения переходят в субъектно-субъектные. В новых условиях актуализация знаний, открытых исследованиями Л.С. Выготского и А.Н. Леонтьева, особенно важна как для развития теории, так и практики управления образовательными учреждениями.

6. Ситуационный подход к управлению. Быстро меняющиеся особенности управленческой деятельности вызвали необходимость раскрытия еще одного методологического подхода – ситуационного. Понятие «ситуация» означает положение, сочетание условий и обстоятельств, создающих определенную обстановку, положение. Ситуационный подход предполагает, что эффективность управленческого воздействия определяется конкретной ситуацией, и самым продуктивным является то управление, которое более соответствует сложившейся ситуации. В зарубежных разработках ситуационной теории представлены конкретные характеристики, описывающие

ситуацию и организационную структуру, ее формы и технологические связи (Т. Бернс, Г. Сталкер, П. Лоуренс, Дж. Лорш, Ф. Фидлер, Т. Питерс, Р. Уотермен). Последние два исследователя являются авторами теории «7-С», согласно которой существует 7 взаимосвязанных компонентов организации, изменения в которых должны быть согласованы, чтобы обеспечить эффективность организации.

В эти 7 компонентов входят: **стратегия, структура, система, персонал, квалификация, принятые ценности, стиль руководства**. Эффективное развитие организации возможно, если руководству удастся в различных условиях (ситуациях) обеспечить гармонию между этими 7 компонентами.

Возможности ситуационного подхода в отечественной педагогической науке освещены в трудах Н.В. Кухарева, М.М. Поташника, В.С. Решетько, Г.В. Савельева, П.И. Третьякова и др. Реализация ситуационного подхода в управлении образованием предполагает:

1. Анализ образовательной ситуации с целью выделения значимых проблем.
2. Определение ценности полученных результатов в различных педагогических ситуациях.
3. Прогноз развития педагогических систем на основе конкретных образовательных ситуаций.
4. Инструментарием определения образовательных ситуаций является диагностика педагогического исследования.

7. Рефлексивный подход к управлению.

Самоконтроль, самоанализ и оценка результатов управленческой деятельности бесспорно создают условия для обращения еще к одному методологическому подходу – рефлексивному. Понятие «рефлексия» означает обращение назад; размышление, самонаблюдение, самопознание; форма теоретической деятельности человека, направленная на осмысление своих собственных действий и их законов. Проблемы рефлексивного управления рассматривались в работах Т.М. Давыденко, В.С. Лазарева, М.М. Поташника, П.И. Третьякова, Т.Н. Шамовой и др.

Рефлексивное управление образованием, в частности образовательным учреждением, связано с такими факторами влияния на развитие процесса и личности, при которых осознается смысл действий, осознается потребность целенаправленной преобразующей деятельности. Глубокое самосознание приводит к развитию процессов «самоопределения – самовыражения – самоутверждения – самореализации – саморегуляции». При организации консалтинговой деятельности в процессе управления развитием ОУ важен анализ, диагностика, на их основании планируется и организуется консалтинг процесса или проекта развития образовательного учреждения. Рефлексивное управление в данном случае будет основываться на самоанализе и самооценке. Педагогический коллектив должен оценить результаты своей деятельности именно по тем показателям, по которым будут анализировать результативность работы учреждения внешние эксперты. В.И. Слободчиков отмечает, что для активного протекания процессов рефлексии от самосознания до саморегуляции необходимы механизмы – регуляторы мышления, коммуникации и кооперации и собственно самосознания (установления внутренних ориентиров и способов разграничения «я» и «не-я»).

Рефлексивный подход должен способствовать более полному раскрытию проблемы управления развитием образования с целью создания адаптивной образовательной среды при взаимодействии всех звеньев органов управления, методической службы с педагогами образовательных учреждений. И взаимодействия эти должны строиться на основах педагогического менеджмента, предполагающего человекоцентристский подход, направленный на уважение человека, доверие ему и создание каждому атмосферы успеха. При формировании образовательного пространства важную роль играют методологические подходы с позиций менеджмента, которые позволяют перевести систему управления в качественно новое состояние – состояние управленческо-педагогического консультирования или консалтинг.

8. Национально-региональный подход к управлению.

В системе действий по управлению развитием образования в регионе национально-региональный подход имеет немаловажное значение. Этот подход актуализируется в условиях развития федеративного устройства, когда решения многих проблем перемещаются с центрального на региональный уровень. В «Программе реформирования и развития системы образования Российской Федерации в условиях углубления социально-экономических реформ» (1992) было заявлено, что «политика регионализации... предусматривает создание условий для достаточно автономного функционирования и развития региональных образовательных систем в соответствии с социально-экономическими, культурными и образовательными потребностями регионов». Процессы децентрализации и регионализации изменили характер взаимоотношений подсистем, объекты воздействия или управления, содержание управленческих решений на всех четырех основных уровнях управления: федеральном, региональном, муниципальном и образовательного учреждения. В отличие от прежней системы, когда остальные 3 уровня после федерального не могли проявлять свою инициативу, проводя в жизнь уже выработанные готовые решения, настоящее положение субъектов требует проведения собственной политики, наличия стратегии и тактики, оформленных в программы развития образования соответствующих уровней.

Необходимость научного осмысления управления региональной системой образования доказывается исследованиями и работами В.Н. Аверкина, Ю.И. Калиновского, Л.П. Кезиной, Л.Е. Курнешовой, Н.Д. Малахова, В.М. Петровичева, Т.А. Полуниной и др. Понятие «регион», определяемое как «сочетание замкнутого в определенных географических, природных рамках (географическая среда) и динамического, подвижного (социальная среда)», имеет свои особенности. Регионы отличаются друг от друга географическими,

социально-экономическими, демографическими, климатическими, природными и другими признаками. Понимание структуры этих признаков и процессов, происходящих внутри регионов, является основой выделения региональных особенностей и учета их в построении образовательных систем. В частности, на это указывает А.М. Цирульников: «При проектировании сельских образовательных систем необходимо учитывать: а) социокультурную ситуацию; б) административно-территориальный фактор; в) демографический фактор; г) социальную инфраструктуру; д) занятость и подвижность населения; е) уклад хозяйственно-экономической деятельности».

По мнению С.А. Гильманова и В.И. Загвязинского, историко-культурные, природно-географические, социально-демографические, социально-экономические, административно-политические и экономические особенности определяют специфику региона, но ни один из них в отдельности не должен стать единственной основой регионализации образования. На необходимость учета при построении национально-воспитательных систем народных традиций, соотношения общечеловеческих и национальных основ сознания и жизнедеятельности, этнического подхода, указывается в работах А.А. Барболиной, Т.И. Березиной, А.Л. Бугаевой, Г.Н. Волкова, З.П. Тюменцевой и др. В этих работах обосновывается положение о том, что народная педагогика является неотъемлемой частью регионально-этнической культуры, которая несет в себе социальные, природные, экономические, политические, традиционные и инновационные черты и, в соответствии с методологией системного и деятельностного подходов, подчеркивает диалектическую взаимосвязь и взаимодействие народной педагогики и практики управления современной школой. Регионально-этническая культура любого народа, чтобы стать средством формирования национального самосознания, возрождения и сохранения культуры различных этносов, должна изучаться и развиваться

как целостность, как система компонентов, составляющими которой являются мифы, сказки, песни, поговорки и поговорки, традиции, игры, праздники и материальные носители культуры, как одежда, орудия труда, ремесла, народные промыслы. Компоненты этнической культуры имеют определенный образовательный, воспитательный потенциал и развивающие возможности. Их выявление и органичное включение в процессы воспитания и развития личности позволяет приобщить к ней подрастающее поколение. Данный подход требует изменений в содержании образования и воспитания, исходя из специфики этноса, определения методов организации деятельности детей и взаимодействия школы с социумом. Этнический подход требует включения детей в сферу родного языка, традиционного уклада жизни, народного искусства, национальных видов спорта, национального воспитания мира.

9. Управление развитием образования по результатам.

Разработка нового подхода – управления по результатам – авторским коллективом под руководством П.И. Третьякова обусловлена неудовлетворенностью системой управления образованием по целям. Первыми разработчиками этого подхода являются финские управленцы. В результате анализа управления по целям, исследователи пришли к выводу о том, что оно в конечном итоге превращается в процесс выдвижения целей без учета реальных ресурсов и уже достигнутых результатов. К тому же, сами исполнители основного процесса порой слабо представляют поставленные перед ними цели. Основная идея управления по результатам заключается в осознании того, что организация представляет собой упорядоченную форму, объединяющую индивидов или группы, для достижения конкретных результатов. Содержательно понятие «Управление по результатам» предполагает систему управления и развития, с помощью которой достигаются результаты, которые определены и согласованы всеми членами организации. Понимание смысла

собственной деятельности формирует отношение к ней как к осмысленной и творческой. Результативное мышление на более высоком уровне предполагает, что руководитель и подчиненный определяют результат совместной деятельности, а затем исполнитель сам выбирает способы его достижения. Результат понимается как реализованная цель. Цели могут быть идеальными и реальными в зависимости от обеспеченности ресурсами. Цели, обеспеченные ресурсами, являются результативными целями.

Существует три уровня управления по результатам. Первый – умение видеть миссию деятельности организации и устанавливать ее эффективность. Второй – умение рассматривать результат с точки зрения качества и количества услуг и самой продукции. Третий – умение рассматривать результат с позиций потребителей, исходя из удовлетворения их запросов. Важным моментом в этом подходе к управлению является выделение ключевых результатов. Чем они ближе к третьему уровню, тем более глубоким является осознание целей деятельности организации. В качестве ключевых результатов, относительно управления образованием по результатам, могут выступать: здоровье ребенка, воспитанность на основе общечеловеческих и национальных ценностей, образованность в соответствии с личностными возможностями и т.д.

П.И. Третьяков отмечает, что в условиях управления образованием по результатам одним из ценных ресурсов является творческий и инициативный педагогический коллектив. Определив результат и предоставив педагогам право свободного выбора средств достижения, руководитель должен четко владеть ситуацией. Управление представляет собой содействие, поддержку, создание атмосферы успеха. Таким образом, управление по результатам представляет собой целенаправленное, ресурсообеспеченное взаимодействие управляющей и управляемой подсистем по достижению прогнозируемого результата.

ДИАГНОСТИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ

Анкета

«Командообразование в общеобразовательной организации»

(для менеджеров проектов общеобразовательных организаций)

Уважаемый(ая) коллега!

Просим Вас принять участие в исследовании по вопросам командообразования в общеобразовательных организациях. Ваши искренние ответы очень помогут нам определить возможности и условия использования командного менеджмента для повышения эффективности и качества нашей работы. Предлагаем Вам вопросы с вариантами ответов. Обведите маркированный вариант ответа, совпадающий с Вашим мнением, при необходимости допишите свой вариант.

Заранее благодарим Вас!

1) Считаете ли Вы, что одним из эффективных способов управления общеобразовательной организацией является создание команды по реализации проекта?

- да
- нет

2) Используются ли технологии командного менеджмента в реализации проектов и программ в Вашей общеобразовательной организации?

- да
- нет

3) Укажите, какие организационные особенности влияют на эффективность Вашей общеобразовательной организации.

- психологический климат в коллективе
- высокая организационная культура
- мы – эффективная команда
- в коллективе распределены обязанности и ответственность

- наш коллектив регулярно обновляется
- сложилась эффективная система профессионального роста
- авторитарный стиль управления
- другое _____

4) По какому принципу можно объединить педагогических работников в команды проектов?

Ответ: _____

5) Согласны ли Вы с тем, что команда проекта в общеобразовательной организации относится к интеллектуальным командам? Почему?

- да
- нет

Ответ: _____

6) С какими, по Вашему мнению, проблемами могут столкнуться педагогические работники в процессе командообразования?

Ответ: _____

7) Выделите наиболее важные, по Вашему мнению, характеристики команды проекта в общеобразовательной организации.

- взаимная ответственность
- самоорганизация, самоуправление
- гибкость, адаптивность
- неявное лидерство
- общая цель
- мотивация на результат
- сотрудничество
- принцип единоначалия
- взаимозаменяемость
- четкое распределение ролей и функций
- другое _____

8) Считаете ли Вы, что использование технологий командного менеджмента позволило бы (позволяет) Вашей общеобразовательной организации повысить ее эффективность и конкурентоспособность? Почему?

- да
- нет

Ответ: _____

9) Готовы ли Вы организовать в Вашей общеобразовательной организации обучение педагогов технологиям работы в команде? Почему?

- да
- нет

Ответ: _____

10) Укажите Вашу должность и стаж работы в качестве управленца: _____

Анкета

«Готовность педагогических кадров к реализации проектов/программ в образовательной организации» (для педагогических кадров образовательных организаций)

Уважаемый(ая) коллега!

Просим Вас принять участие в микроисследовании готовности педагогических кадров к реализации проектов/программ в образовательной организации. Ваши искренние ответы очень помогут нам. Читайте, пожалуйста, каждый вопрос анкеты и отметьте знаком «V» вариант ответа, совпадающий с Вашим мнением, или допишите свой вариант ответа.

Заранее благодарим Вас!

1) Считаете ли Вы, что одним из основных направлений деятельности образовательной организации должна быть реализация проектов/программ?

- да
- нет
- другое _____

2) Реализуются ли проекты и программы в Вашей образовательной организации? Если да, то укажите какие.

- да
- нет
- другое _____

3) Укажите, какие виды проектов реализуются в Вашей образовательной организации

– исследовательские проекты, целью которых является получение научного знания, обладающего признаками новизны и теоретической и/или практической значимости

– творческие проекты, целью которых является получение творческого продукта – газеты, сочинения, альманаха, видео-ролика, праздника, экспедиции и т.д.

– ролевые и игровые проекты, специфика которых обусловлена их названием: проектанты играют роли литературных героев, исторических или выдуманных персонажей, а результат проекта лишь намечается, окончательно вырисовываясь лишь в конце проекта

– ознакомительно-ориентировочные (информационные) проекты, целью которых является сбор информации о каком-либо объекте, явлении с целью ее анализа, обобщения и представления широкой аудитории в виде публикации в СМИ

– практико-ориентированные (прикладные) проекты, целью которых является получение результата, ориентированного на социальные интересы самих участников.

– другое _____

4) Как Вы оцениваете свою готовность к реализации проектов/программ? Оценить по 5-балльной шкале.

– 0–1 (не готов)

– 2

– 3

– 4

– 5 (полностью готов к новым предложениям)

– мне безразлично

– другое _____

5) Используете ли Вы технологии командного менеджмента в реализации проектов и программ в Вашей образовательной организации? Если да, то какие?

– да

– нет

6) Согласно Профессиональному стандарту педагога в трудовые функции учителя включены разработка и реализация проектов и программ. Формируете ли Вы у учащихся умение работать в команде при реализации существующих проектов в рамках своего учебного предмета? Если да, то каким образом?

Ответ: _____

7) Какие необходимые умения педагога позволяют успешно реализовывать различные проекты и программы? Имеет ли место среди них умение работать в команде? Ответ поясните.

Ответ: _____

8) Есть ли у Вас идеи по реализации проекта/программы? Если да, то какие?

– да

– нет

Ответ: _____

9) Укажите Вашу должность и стаж педагогической работы

Анкета

«Удовлетворенность работой в команде проекта «Математическая вертикаль» (для членов команды проекта)

Уважаемый(ая) коллега!

Просим Вас принять участие в исследовании по вопросам удовлетворенности Вашей работой в команде проекта «Математическая вертикаль». Ваши искренние ответы очень помогут нам. Читайте, пожалуйста, каждый вопрос анкеты, в кружок обводите маркированный вариант ответа, совпадающий с Вашим мнением, и по необходимости допишите свой вариант.

Заранее благодарим Вас!

1) Что для Вас представляет собой команда проекта «Математическая вертикаль»?

- успешное взаимодействие всех членов команды проекта

- взаимная ответственность за конечный результат
- совместное принятие решений
- другое _____

2) С какими трудностями Вы столкнулись в процессе работы в команде проекта?

- недостаточно коммуникативных навыков
- недостаточно умений работать в команде
- недостаточно профессиональных знаний и умений
- другое _____

3) Что бы Вы хотели усовершенствовать в работе команды проекта? На что следует обратить особое внимание?

Ответ: _____

4) Чему Вы научились в процессе работы в команде проекта?

Ответ: _____

5) Понравилось ли Вам взаимодействовать в команде проекта?

- скорее да
- определенно да
- скорее нет
- определенно нет
- затрудняюсь ответить

6) В какой форме происходило Ваше взаимодействие в команде проекта?

- каждый работал индивидуально
- работа отдельного члена команды не зависела от работы других ее членов
- работа велась в распределенных группах по несколько человек
- все виды работ распределялись между членами команды в соответствии с их командными ролями
- было организовано эффективное командное взаимодействие всех членов команды проекта: все идеи совместно обсуждались, решения согласовывались, распределение видов деятельности происходило согласно выполняемым командным ролям каждым членом команды

7) Согласны ли Вы с тем, что все решения в команде проекта следует принимать в процессе совместного обсуждения и согласовывать со всеми членами команды проекта?

- да
- нет

8) Как Вы считаете, что способно привести команду проекта к успеху?

- взаимопонимание
- единая цель
- групповая ответственность
- командное взаимодействие
- удача
- ориентация на конечный результат
- дружба
- мотивация
- другое _____

9) Что, по Вашему мнению, влияет на эффективность работы команды проекта?

- понимание и принятие цели проекта
- понимание результатов, которые должны быть достигнуты в ходе работы команды проекта
- актуальность проекта
- наличие определенных умений: коммуникативных, профессиональных, умения работать в команде и др.
- комфортная психологическая атмосфера
- определенная подготовка (тренинг) для членов команды
- другое _____

10) Что для Вас оказалось самым важным в работе команды проекта?

- интерес
- возможность проявить себя
- возможность проявить инициативу и предприимчивость
- возможность продемонстрировать свои организаторские способности
- возможность получить новые знания, умения, навыки

- возможность заслужить доверие и уважение
- психологический комфорт в процессе командного взаимодействия

- другое _____

11) Из предложенного ряда слов выберите те, которые у Вас ассоциируются с командой проекта:

- друзья
- коллеги-партнеры
- сплоченная команда
- единомышленники
- семинары, педсоветы, планерки
- поддержка, взаимовыручка
- уважение, авторитет
- проблемы, трудности
- неопределенность
- общность идеи, цели и действий
- взаимопонимание
- профессионализм
- инновационный подход
- творческий подход
- работоспособность
- стремление к новому
- другое _____

12) Готовы ли Вы принять участие в работе команды проекта «Математическая вертикаль» в 2020/21 учебном году? Почему?

- да
- нет

Ответ: _____

13) Укажите Ваш пол:

- мужской
- женский

14) Укажите Вашу должность

ПОЛОЖЕНИЕ

о деятельности команды по реализации проекта «Математическая вертикаль»

1. Общие положения

1.1. Настоящее Положение разработано на основе Федерального закона № 273-ФЗ от 29.12.2012 г. «Об образовании в Российской Федерации», в соответствии с Федеральной целевой программой развития образования на 2016–2020, утвержденной Постановлением Правительства Российской Федерации от 23 мая 2015 г. № 497, и Уставом Государственного бюджетного общеобразовательного учреждения города Москвы «Школа №» (редакция № 4), утвержденного распоряжением Департамента образования города Москвы от 13.06.2017 г. № 366 р.

1.2. Школьная команда по реализации проекта «Математическая вертикаль» создается приказом директора школы на календарный год и находится в его непосредственном подчинении.

1.3. В состав команды входят:

- куратор по инженерно-техническому направлению;
- учителя математики.

1.4. Члены команды реализуют свою деятельность согласно плану действий и циклограмме мероприятий Программы управления реализацией общегородского проекта «Математическая вертикаль» в ГБОУ г. Москвы «Школа №».

1.5. Руководителем команды проекта является куратор по инженерно-техническому направлению. Руководитель команды проекта осуществляет управление реализацией проекта, обеспечивая достижение целей, показателей, промежуточных и итоговых результатов в соответствии со сроками осуществления проекта и с заданными требованиями к качеству и результату проекта, принимает на себя ответственность за достижение результатов по реализации проекта.

1.6. Команда проекта по реализации проекта работает в тесном сотрудничестве с педагогическим коллективом и ресурсным центром НИУ МФТИ.

2. Цели и задачи

2.1. Целью работы команды проекта является: разработка и осуществление Программы управления реализацией проекта «Математическая вертикаль», организация и проведение мероприятий по реализации проекта.

2.2. Задачи:

- внедрение в учебный процесс и управление эффективных технологий командного менеджмента;
- формирование математической грамотности учащихся, повышение их уровня общеобразовательной и предпрофессиональной подготовки в математике и смежных областях;
- мониторинг внедрения Программы управления реализацией проекта;
- организация и проведение мероприятий по реализации проекта: олимпиад, математических праздников, математических игр и т.д.;
- повышение квалификации педагогических работников;
- разработка информационных, программно-методических материалов и рекомендаций по реализации проекта.

3. Организация деятельности

3.1. В состав команды проекта входят: куратор по инженерно-техническому направлению, учителя математики, другие педагогические работники (учителя информатики, экономики, физики), педагоги-психологи, активные учащиеся – участники проекта, их родители (законные представители).

3.2. Периодичность заседаний команды проекта определяется ее членами, но не реже одного раза в каждый аттестационный период.

3.3. Команда проекта осуществляет деятельность по реализации Программы управления реализацией проекта, координирует деятельность участников проекта, информирует участников образовательного процесса о ходе реализации проекта,

заслушивает и обсуждает сообщения ответственных лиц по ходу реализации проекта, разрабатывает необходимые локальные акты по реализации проекта, организует и проводит мероприятия по реализации проекта.

3.4. Команда проекта разрабатывает методические рекомендации для педагогов и обучающихся по реализации проекта.

3.5. Информация о работе команды проекта должна быть представлена на сайте ОУ.

4. Права и обязанности членов команды проекта

4.1. Требования к компетентности членов команды проекта:

- распространять опыт реализации проекта внутри образовательной организации;
- интегрировать все работы по реализации проекта в интересах всех участников проекта;
- консолидировать усилия педагогического коллектива школы в интересах успешной реализации проекта;
- организовывать командную работу членов проектной команды с разными группами педагогов, обучающихся и родителей (законных представителей) в школе;
- организовывать командную, в частности проектную, работу учителей и обучающихся;
- осуществлять профессиональное самообразование и самосовершенствование;
- понимать возможности, связанные с внедрением обновленной образовательной программы ООО;
- совершенствовать умения работать в команде у всех ее участников.

4.2. Члены команды имеют право:

- 1) разрабатывать программы и планы осуществления образовательной деятельности, ориентированные на реализацию проекта;
- 2) планировать ресурсное обеспечение, необходимое для успешной реализации проекта;
- 3) запрашивать необходимую информацию, касающуюся своего образовательного учреждения, в вышестоящих организациях;

4) первоочередное право на повышение квалификации в рамках проекта, проведение тренингов командообразования;

5) на посещение и анализ занятий и материалов в рамках реализации проекта;

6) на возможность иметь адрес электронной почты и на контакты с людьми и организациями, участвующими в реализации проекта;

7) разрабатывать и вводить в действие локальные нормативные акты по реализации проекта;

8) привлекать других педагогов к осуществлению и ресурсному обеспечению проекта;

9) организовывать взаимодействие членов команды с представителями команд других школ в округе и городе, ресурсным центром НИУ МФТИ при проведении общегородских мероприятий по реализации проекта, при возникновении проблемных ситуаций, связанных с реализацией проекта.

4.3. Члены команды обязаны:

- присутствовать на заседаниях команды проекта;
- проводить периодически отчеты о проделанной работе перед педагогическим советом и руководителем образовательной площадки;

- составлять отчеты по проведенным мероприятиям, проводить диагностические исследования обучающихся и педагогических работников;

- осуществлять мониторинг хода и экспертизу (оценку) результатов реализации проекта;

- осуществлять мониторинг, анализ и оценку процессов внутришкольной методической работы;

- рассчитать и предотвратить риски, связанные с реализацией проекта в ОУ.

5. Ответственность членов команды проекта

Члены команды несут ответственность:

5.1. За своевременное представление отчетности.

5.2. За качество, результат и сроки реализации проекта.

6. Документация команды проекта

- Приказ о создании команды по реализации проекта «Математическая вертикаль» на базе школьного отделения 1;
- положение о деятельности команды проекта;
- программа управления реализацией общегородского проекта «Математическая вертикаль» в ГБОУ г. Москвы «Школа №»;
- план работы команды проекта;
- анализ деятельности команды проекта;
- журнал учета проведенных мероприятий;
- электронный банк методических и информационных материалов по реализации проекта, представленных на «Умном сайте».

Приложение 5

ПОЛОЖЕНИЕ

о классах – участниках городского проекта «Математическая вертикаль»

1. Общие положения

1.1. Настоящее Положение регулирует особенности приема обучающихся, содержания и организации образовательного процесса в предпрофильных классах образовательной организации – участниках городского проекта «Математическая вертикаль».

1.2. Положение разработано в соответствии с Федеральным законом РФ от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 22.01.2014 г. № 32 «Об утверждении порядка приема граждан на обучение по образовательным программам начального общего, основного общего и среднего общего образования»; Концепцией

развития математического образования в Российской Федерации от 24.12.2013 г.; уставом ГБОУ «Школа №9».

1.3. Целями реализации проекта «Математическая вертикаль» являются:

- создание условий для реализации в образовательной организации Концепции развития математического образования в Российской Федерации;
- удовлетворение запроса обучающихся и их родителей (законных представителей) на качественное образование;
- обеспечение многоцелевой предпрофильной подготовки в математике и смежных областях;
- развитие доступности качественного математического образования повышенного уровня как базы для построения успешной карьеры выпускника московской школы.

2. Порядок приема обучающихся в классы – участники проекта «Математическая вертикаль»

2.1. Классы – участники проекта «Математическая вертикаль» создаются с 7 класса по решению педагогического совета школы. Проект реализуется с 7 по 9 класс.

2.2. Формирование классов «Математической вертикали» осуществляется по результатам индивидуального конкурсного отбора, организованного в формате вступительного тестирования по материалам, разработанным ресурсным центром, осуществляющим координацию реализации проекта среди обучающихся 6 классов на будущий учебный год.

2.3. Все обучающиеся 6 классов имеют право участвовать во вступительном тестировании. Информация о дате и условиях тестирования заблаговременно доводится до обучающихся и их родителей (законных представителей) классными руководителями и размещается на сайте образовательной организации в разделе «Объявления».

2.4. Количество баллов для успешного вступления в проект определяется координатором проекта – ресурсным центром МФТИ. Вступительная работа не подлежит пересдаче. Процедура подачи апелляции не предусмотрена.

2.5. Формирование класса при большом количестве желающих, успешно прошедших вступительное тестирование, осуществляется по дополнительным критериям:

- качество годовых и четвертных оценок по математике за предшествующие периоды обучения;
- результаты независимых диагностических работ по математике;

- достижения в математических олимпиадах и интеллектуальных конкурсах из перечня мероприятий, рекомендованных к реализации Департаментом образования города Москвы.

2.6. Решение о зачислении обучающихся в 7 классы, реализующие проект «Математическая вертикаль», принимается комиссией, сформированной директором школы. Решение комиссии оформляется протоколом, не позднее 5 рабочих дней со дня доведения до образовательной организации результатов вступительного тестирования.

2.7. В состав комиссии входят:

1) председатель комиссии – заместитель директора школы по управлению качеством образования;

2) члены комиссии:

- заместитель директора школы по реализации образовательных программ и проектов;
- заместитель директора школы по социализации и дополнительного образования;
- председатель методического совета школы;
- учителя математики, реализующие указанный проект.

2.8. Зачисление обучающихся в 7 классы, реализующие городской проект «Математическая вертикаль», осуществляется на основании протокола комиссии, заявления родителей обучающихся (законных представителей) и оформляется приказом директора школы не позднее 31 мая текущего учебного года.

2.9. Заявления о приеме в 7 классы, реализующие проект «Математическая вертикаль», принимаются от родителей (законных представителей) обучающихся, успешно прошедших конкурсный отбор, до даты завершения текущего учебного года, определенной в календарном учебном графике.

2.10. Информация об итогах формирования классов, реализующих городской проект, доводится до сведения обучающихся и их родителей (законных представителей) индивидуально.

2.11. Обучающиеся других образовательных организаций могут быть зачислены в класс, реализующий проект «Математическая вертикаль», при наличии свободных мест и по результатам вступительного тестирования, организованного и проведенного Центром педагогического мастерства Департамента образования города Москвы.

2.12. За обучающимися классов, реализующих городской проект «Математическая вертикаль», сохраняется право перехода в другие классы параллели обучения.

3. Содержание и организация образовательного процесса

3.1. Учебный план для классов, реализующих проект «Математическая вертикаль», формирует образовательная организация с учетом рекомендаций Центра педагогического мастерства Департамента образования города Москвы (координатора проекта) и предполагает углубленное изучение учебных предметов, входящих в предметную область «Математика и информатика», в урочное время и в системе дополнительного образования.

3.2. К преподаванию учебных предметов «Алгебра» и «Геометрия» допускаются преподаватели, успешно прошедшие тестирование и одобренные координатором проекта (ресурсным центром).

3.3. Учебная нагрузка на обучающихся классов, реализующих проект, не должна превышать максимально допустимую нагрузку, установленную ФГОС ООО и СанПиН.

3.4. Наполняемость классов, реализующих проект «Математическая вертикаль», – не менее 25 человек. Если обучающихся, успешно прошедших конкурсный отбор, недостаточно для формирования класса, допускается формирование группы (не менее 12 человек).

3.5. Образовательная организация самостоятельна в выборе системы оценивания, формы и периодичности промежуточной

аттестации обучающихся. При этом координатор проекта (ресурсный центр) проводит самостоятельные диагностические работы в классах, реализующих проект «Математическая вертикаль», в конце каждого года обучения.

4. Перевод обучающихся

4.1. Основаниями для перевода обучающихся из класса (группы), реализующего городской проект «Математическая вертикаль», в общеобразовательные классы (группы) являются:

- общая неуспеваемость ученика;
- неудовлетворительные результаты независимой диагностики по математике, организованной координатором проекта (ресурсным центром), по итогам учебного года;
- заявление родителей (законных представителей).

4.2. Решение о переводе обучающихся из классов, реализующих городской проект «Математическая вертикаль», в общеобразовательные классы принимается комиссией. (Состав комиссии указан в п. 2.7 настоящего Положения, утвержденного приказом директора школы.)

4.3. Обучающиеся класса, реализующего проект «Математическая вертикаль», освоившие образовательную программу в полном объеме, переводятся в следующий класс, реализующий данный проект (применимо к уровню основного общего образования).

5. Контроль деятельности

5.1. Руководство городским проектом «Математическая вертикаль» в образовательной организации осуществляет заместитель директора школы по реализации образовательных программ и проектов.

5.2. Обучающиеся классов, реализующих городской проект «Математическая вертикаль», в обязательном порядке проходят промежуточную аттестацию по математике в форме независимой диагностики.

ПРИЛОЖЕНИЕ 6

Программа управленческого сопровождения команды проекта, обеспечивающей реализацию общегородского проекта «Математическая вертикаль» в ГБОУ г. Москвы «Школа №»

Паспорт Программы

Наименование Программы	Программа управления реализацией общегородского проекта «Математическая вертикаль» в ГБОУ г. Москвы «Школа №»
Ответственный исполнитель	ГБОУ «Школа № ____»: школьное отделение 1
Основания для разработки Программы	<p>Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» № 273-ФЗ от 29.12.2012 г.;</p> <p>– Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года;</p> <p>– Федеральная целевая программа развития образования на 2016–2020, утвержденная постановлением правительства Российской Федерации от 23 мая 2015 г. № 497;</p> <p>– Федеральный государственный образовательный стандарт основного общего образования, утвержденный приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 17.12.2010 г. № 1897;</p> <p>– Устав Государственного бюджетного общеобразовательного учреждения города Москвы «Школа №»;</p> <p>– Общегородской проект «Математическая вертикаль»</p>
Цель Программы	Обеспечение эффективного управления процессом инновационной деятельности команды проекта в ходе реализации общегородского проекта «Математическая вертикаль» в ГБОУ «Школа №»

Продолжение

Наименование Программы	Программа управления реализацией общегородского проекта «Математическая вертикаль» в ГБОУ г. Москвы «Школа №9»
Задачи Программы	<p>1) Разработать нормативно-методическое обеспечение функционирования команды проекта в образовательной организации.</p> <p>2) Разработать план и циклограмму мероприятий для обучающихся, родителей и учителей, позволяющую реализовать потенциал каждого ученика и пробудить интерес к математике как к живой науке, и апробировать ее в деятельности школы.</p> <p>3) Повысить уровень квалификации учителей математики, обеспечив участие педагогов в мероприятиях по повышению профессионального мастерства, в том числе через Интернет.</p> <p>4) Подготовить тренинги по командообразованию для команды проекта, тем самым обеспечив наиболее эффективное взаимодействие всех членов внутри команды.</p> <p>5) Совместно с обучающимися сформировать «Банк занимательных задач», иллюстрирующих математику как живую науку, все время находящуюся в развитии, и направленных на достижение предметных и метапредметных образовательных результатов.</p> <p>6) Оценить эффективность практики внедрения в деятельность школы разработанной Программы по показателям качества математического образования и удовлетворенности ею всех участников проекта</p>
Управленческое сопровождение Программы	<p>– Нормативно-правовое обеспечение;</p> <p>– формирование команды проекта и организация ее деятельности;</p> <p>– обеспечение ресурсов для реализации проекта;</p> <p>– контроль деятельности по реализации проекта;</p> <p>– тиражирование продуктивного педагогического и управленческого опыта по разработке и внедрению оптимальной модели проекта «Математическая вертикаль» на «Умном сайте» школы</p>

Окончание

Наименование Программы	Программа управления реализацией общегородского проекта «Математическая вертикаль» в ГБОУ г. Москвы «Школа №9»
Ожидаемые инновационные продукты Программы	<p><i>Для образовательной организации:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Модель реализации проекта «Математическая вертикаль». <p><i>Для педагогических работников:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – «Информационный навигатор для учителя математики»; – архив видеолекций, выступлений экспертов и мастер-классов учителей математики; – рабочие программы внеурочной деятельности и методические рекомендации по развитию и совершенствованию проектных технологий в образовательном процессе. <p><i>Для обучающихся:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – «Банк занимательных задач»; – материалы подпроекта «Клуб юных математиков»; – материалы подпроекта «Академия ТЕХНОМАГИИ»

1. Актуальность Программы

В современной ситуации динамичного развития информационного общества при разнообразии направлений образования меняются требования к образованному человеку, которому необходимо не просто освоить определенный набор знаний, а сформировать умение применять их для решения различного спектра жизненных проблем. Наиболее важные изменения в образовании определяются Федеральными государственными образовательными стандартами общего образования (ФГОС ОО), ведущими принципами в которых выступают принцип преемственности и принцип непрерывного развития («образование в течение всей жизни»). Сегодня сфера образования должна отвечать на вызовы развития страны – обеспечивать вклад в ускорение экономического роста, технологическую модернизацию, глобальную позицию и социальную устойчивость.

В связи с указанными выше тенденциями текущее состояние сферы образования характеризуется:

- повышением качества образования, которое выражается в сохранении лидирующих позиций и повышении позиций РФ в международных рейтингах, улучшении результатов российских школьников по итогам международных сопоставительных исследований качества общего образования (PIRLS, TIMSS, PISA);
- доступностью общего образования, а также доступностью дополнительного образования для детей и взрослых;
- развитием современных механизмов и технологий общего образования, например МЭШ, РЭШ и др.;
- совершенствованием управления системой образования, в том числе активным развитием проектного управления.

Целевая направленность, стратегические и тактические цели содержания образования

Учебный план основного общего образования направлен на формирование всесторонне развитой, физически здоровой, социально ориентированной личности, способной адаптироваться к условиям современной жизни.

Исходя из приоритетного направления работы школы в 2019/20 учебном году – совершенствования физического и нравственного здоровья школьников, развития личности каждого ученика, его индивидуальности, творческих способностей, культуры, учебный план способствует решению следующих задач:

- достижение выпускниками планируемых результатов: знаний, умений, навыков, компетенций и компетентностей, определяемых личностными, семейными, общественными, государственными потребностями и возможностями обучающегося среднего школьного возраста, индивидуальными особенностями его развития и состояния здоровья;
- становление и развитие личности обучающегося в ее самобытности, уникальности, неповторимости. Достижение поставленных целей при разработке и реализации образова-

тельной организацией основной образовательной программы основного общего образования предусматривает решение следующих основных задач:

- обеспечение соответствия основной образовательной программы требованиям Федерального государственного образовательного стандарта;

- обеспечение преемственности начального общего, основного общего, среднего общего образования;

- обеспечение доступности получения качественного основного общего образования, достижение планируемых результатов освоения основной образовательной программы основного общего образования всеми обучающимися;

- установление требований к воспитанию и социализации обучающихся как части образовательной программы и соответствующему усилению воспитательного потенциала школы, обеспечению индивидуализированного психолого-педагогического сопровождения каждого обучающегося, формированию образовательного базиса, основанного не только на знаниях, но и на соответствующем культурном уровне развития личности, созданию необходимых условий для ее самореализации;

- обеспечение эффективного сочетания урочных и внеурочных форм организации учебных занятий, взаимодействия всех участников образовательных отношений;

- взаимодействие образовательной организации при реализации основной образовательной программы с социальными партнерами;

- выявление и развитие способностей обучающихся, в том числе детей, проявивших выдающиеся способности, их интересов через систему клубов, секций, студий и кружков, общественно полезную деятельность, в том числе с использованием возможностей образовательных организаций дополнительного образования;

- организацию интеллектуальных и творческих соревнований, научно-технического творчества, проектной и учебно-исследовательской деятельности;

- участие обучающихся, их родителей (законных представителей), педагогических работников и общественности в проектировании и развитии внутришкольной социальной среды, школьного уклада;

- включение обучающихся в процессы познания и преобразования внешкольной социальной среды (населенного пункта, района, города) для приобретения опыта реального управления и действия;

- социальное и учебно-исследовательское проектирование, профессиональная ориентация обучающихся при поддержке педагогов, психологов, социальных педагогов, сотрудничество с базовыми предприятиями, учреждениями профессионального образования, центрами профессиональной работы;

- сохранение и укрепление физического, психологического и социального здоровья обучающихся, обеспечение их безопасности.

В настоящее время в образовательной организации реализуются следующие стратегически важные управленческие проекты:

- проект «Школа успеха» – создание мотивирующей образовательной среды, обеспечивающей социальную, образовательную успешность обучающихся, педагогов и соответственно повышение качества образования;

- проект «Эффективная школа» – повышение эффективности образовательной организации и каждого отделения в частности;

- проект «Кадры школы» – развитие конкурентоспособного, высококвалифицированного коллектива педагогов, сотрудников психолого-педагогической службы, обеспечивающего достижение высоких образовательных результатов обучающихся.

В рамках данных проектов в 2018/19 учебном году «Школа №» начала реализацию общегородского проекта «Математическая вертикаль» вместе с другими школами Москвы на базе двух школьных отделений в 7 классах.

Концепция развития математического образования в Российской Федерации задает вектор развития математического образования на всех его уровнях – от дошкольного до вузовского и послевузовского – на ближайшие десятилетия. В Концепции говорится, что «необходимо предоставить каждому учащемуся, независимо от места и условий проживания, возможность достижения любого из уровней математического образования в соответствии с его индивидуальными потребностями и способностями» [3].

Открытие классов «Математическая вертикаль» в нашей школе является закономерным и крайне актуальным социально-педагогическим проектом. Ни у кого не вызывает сомнений, что развитие отечественной математической школы – важнейший фактор экономического прогресса России, решения поставленной руководством страны стратегической задачи построения в России инновационной экономики.

В проекте «Математическая вертикаль» мотивация к математической деятельности учащихся поддерживается многообразием приложений математики в различных предметных областях, компьютерных инструментах и моделях. Особая роль в проекте отводится установлению и углублению межпредметных связей, использованию математических фактов и методов в процессе моделирования, сочетанию разнообразных компьютерных технологий [4].

Проект позволяет от базовой математической подготовки учащихся и успешного применения знаний в ситуациях, встречающихся в повседневной жизни, перейти к программам повышенной математической подготовки, предполагающим применение математики в профессиональной и исследовательской деятельности, в ИТ-направлениях.

Реализация проекта предусматривает создание ряда необходимых условий, которые позволят организовать набор и обучение в математических специализированных классах:

техническое оснащение, индивидуальные образовательные траектории, взаимодействие с вузами, взаимодействие с производством, ориентация программ на реальную практическую деятельность.

Проект «Математическая вертикаль» направлен на реализацию запроса города в хорошо подготовленных, талантливых специалистах в сферах, где требуется хорошая математическая подготовка (ИТ, финансовая аналитика, инженерное дело). В рамках такого проекта предполагается модернизация образовательного процесса без кардинальных изменений к подходам. В рамках проекта планируется организация кружков, системы отбора, формирование профильных классов со специализированным учебным планом, занятия по естественно-научным и инженерным направлениям, профориентационные мероприятия на базе ресурсного центра. Вся работа проводится внутри школы в рамках компетенций имеющегося преподавательского состава.

Для реализации данного проекта (табл. 1) в образовательной организации на базе школьного отделения была сформирована команда педагогов со следующими характеристиками:

Назначение команды – Управление реализацией проекта «Математическая вертикаль».

Форма существования – Временная.

Содержание работ – Проектирование и введение в действие нового образовательного продукта «Математическая вертикаль».

Тип команды – Кроссфункциональная команда: фокусируются на разработке нового образовательного продукта, организации мероприятий по реализации проекта, привлекаются специалисты из различных подразделений организации (завучи, преподаватели, менеджеры, педагоги-психологи), а также активные обучающиеся – участники проекта и их родители (законные представители).

Таблица 1

Классификация проекта

Критерий	Значение
Класс	Монопроект
Тип	Организационный
Вид	Учебно-образовательный
Длительность	Среднесрочный

Интерес учащихся к предмету, их успешность зависят прежде всего от качества управленческой работы педагогических работников на всех уровнях управления в образовательной организации. Командная работа при реализации общегородского проекта «Математическая вертикаль», разработка системы внутришкольных мероприятий, применение новых технологий могут значительно повысить интерес учащихся к математике и смежным наукам. Различные формы внеурочной деятельности открывают большие возможности в этом направлении. Развитие творческих способностей учащихся, умения работать в команде должно осуществляться систематически и целенаправленно не только через систему занятий, которая должна быть построена на междисциплинарной интегративной основе, способствующей развитию психических свойств личности – памяти, внимания, воображения, мышления, но и с помощью организации системы мероприятий, обеспечивающих эффективность реализации проекта с учетом особенностей образовательной организации.

Активное включение учителей, педагогических работников, самих обучающихся, их родителей в данный проект требует от школы разработки системы управленческих мероприятий, которая должна привести к формированию у обучающихся следующих характеристик творческих способностей: гибкости

мышления, оригинальности, любопытства, умения выдвигать и развивать гипотезы, умения организовывать интеллектуальные и творческие мероприятия для других школьников, самостоятельности в изучении математики, а также повысить квалификацию педагогических работников, совершенствовать умения работать в команде, тем самым обеспечивая высокое качество обученности и наиболее эффективную реализацию проекта.

Цель программы – обеспечение эффективного управления процессом инновационной деятельности команды проекта в ходе реализации общегородского проекта «Математическая вертикаль» в ГБОУ «Школа №9».

Задачи программы:

– Разработать нормативно-методическое обеспечение функционирования команды проекта в образовательной организации.

– Разработать план и циклограмму мероприятий для обучающихся, родителей и учителей, позволяющую реализовать потенциал каждого ученика и пробудить интерес к математике как к живой науке, и апробировать ее в деятельности школы.

– Повысить уровень квалификации учителей математики, обеспечив участие педагогов в мероприятиях по повышению профессионального мастерства, в том числе через Интернет.

– Подготовить тренинги по командообразованию для команды проекта, тем самым обеспечив наиболее эффективное взаимодействие всех членов команды.

– Совместно с обучающимися сформировать «Банк занимательных задач», иллюстрирующих математику, как живую науку, все время находящуюся в развитии, и направленных на достижение предметных и метапредметных образовательных результатов.

– Оценить эффективность практики внедрения в деятельность школы разработанной программы по показателям качества математического образования и удовлетворенности ею всех участников проекта.

2. План мероприятий

В рамках данной программы разработаны мероприятия, способствующие эффективной реализации проекта.

1) «Клуб юных математиков» (табл. 2).

Таблица 2

Реализация мероприятия

Этап	Сроки	Механизмы реализации
1-й этап (подготовительный) Организация работы «Клуба юных математиков»	01.06.2019– 01.09.2019	Разработка и утверждение локальных актов: Положение о «Клубе юных математиков»; Соглашение о сетевом взаимодействии школ–участниц проекта; Программа работы «Клуба юных математиков». Разработка и утверждение программ внеурочной деятельности, сценариев математических игр и турниров
2 этап (практический)	01.09.2019– 30.04.2022	1. Реализация программ внеурочной деятельности на уровне начального общего образования: «Математические игры в начальной школе». 2. Реализация программ внеурочной деятельности на уровне основного общего образования: «Логика», 5 класс; «Юный математик», 5–9 классы; «Математика на шахматной доске», 5–7 классы; «Математические игры»; «Математика на ОТЛИЧНО». 3. Проведение командных математических соревнований: «Математическая абака»; «Математический квадрат»; «Математический квест». 4. Участие в математической онлайн-игре, «Математическом празднике», игре «Кубок Воробьевых гор»

Окончание

Этап	Сроки	Механизмы реализации
3-й этап (аналитический)	01.05.2022–30.05.2022	Мониторинг уровня математической грамотности участников «Клуба юных математиков». Издание и тиражирование материалов деятельности «Клуба юных математиков» с помощью «Умного сайта»

2) «Живая математика», 2019/20 учебный год: открытые семинары на базе школьного отделения 1, которые проводятся для учителей математики всего комплекса один раз в четверть (табл. 3).

*Таблица 3***Реализация мероприятия**

Сроки	Примерный перечень тематики занятий
I четверть (01.09.19–01.11.19)	Преподавание математики в начальной и основной школе: единство и противоречия (по материалам апробации участия ярославских школьников в международных исследованиях по математической грамотности)
II четверть (02.11.19–27.12.19)	Смешанное обучение и школьная математика
III четверть (09.01.20–01.03.20)	Современный урок математики: критическое мышление и ТРИЗ-технологии
IV четверть (02.03.20–31.05.20)	Математика вокруг нас: город глазами инженера (образовательные проекты по математике)

Дополнительные консультации и экспертные сессии с преподавателями вузов и координаторами проекта «Математическая вертикаль» организуются по специальной договоренности.

3) «Академия ТЕХНОМАГИИ» (табл. 4).

Таблица 4

Реализация мероприятия

Этап	Сроки	Мероприятия
1-й этап (аналитический)	Май 2020 – август 2020	<p>Мероприятия по оформлению замысла проекта:</p> <ul style="list-style-type: none"> – формирование проектной группы; – заключение договора с социальным партнером о совместной деятельности в рамках проекта (МФТИ); – обсуждение содержания, цели и задач проекта; – разработка мероприятий по организационному обеспечению реализации проекта и технической составляющей проекта; – изучение теоретических основ научно-методического и практического опыта по формированию основ конструкторской и проектно-исследовательской деятельности; – разработка алгоритма внедрения курса «Академия ТЕХНОМАГИИ»
2-й этап (практический)	Сентябрь 2020 – май 2021	<p>Мероприятия по организационному обеспечению реализации проекта:</p> <ul style="list-style-type: none"> – организация обучения педагогов новым технологиям; – разработка методических и дидактических материалов по использованию курса «Академия ТЕХНОМАГИИ» в учебно-воспитательном процессе; – реализация технической составляющей проекта по созданию условий для эффективного использования педагогами средств МЭШ, виртуальных лабораторий, 3D-моделирования; – промежуточный мониторинг; – разработка, обоснование и апробирование модели информационного и методического сопровождения;

Окончание

Этап	Сроки	Мероприятия
		<ul style="list-style-type: none"> – оформление рекомендаций по выбору используемых инновационных технологий в образовательном процессе; – совместно с ООО «Инвитто» разработка, создание и изготовление различных моделей, механизмов, электронных устройств и систем автоматизированного управления в рамках проекта; – взаимодействие с социальными партнерами – ООО «Инвитто», МФТИ; – проведение рабочих совещаний, семинаров и круглых столов
3-й этап (подведение итогов)	Июнь 2021 – август 2021	<ul style="list-style-type: none"> – Итоговый мониторинг по изучению эффективности разработанной образовательной программы внеурочной деятельности «Академия ТЕХНОМАГИИ» в учебно-воспитательном процессе на основе промежуточного мониторинга; – анализ полученных результатов; – создание банка учебно-методических и творческих ресурсов; – представление (распространение) опыта работы по формированию навыков проектной и научно-исследовательской деятельности и повышению уровня технологической культуры; – оформление отчета по итогам работы над проектом; – апробация рабочих программ внеурочной деятельности и внесение корректировки в методические рекомендации по развитию и совершенствованию интеграции информационных, цифровых и проектных технологий в образовательном процессе

4) Циклограмма мероприятий по реализации проекта «Математическая вертикаль» на 2019/20 учебный год (табл. 5).

Таблица 5

Циклограмма проекта «Математическая вертикаль»

Мероприятие	Кто проводит	Кто проверяет	Предполагаемая дата	Альтернативная дата
Заседание команды проекта	Школа		9 сентября 2019	
Заседание команды проекта	Школа		7 ноября 2019	
Диагностика для 7, 8 классов (геометрия)	Школа	Школа, результаты в Статград	27 ноября 2019	
Тестирование учителей математики	РЦ НИУ МФТИ	РЦ НИУ МФТИ	28 ноября 2019	
Пригласительное тестирование для 6 класса	Школа	Школа, результаты в Статград	19 декабря 2019	
Заседание команды проекта	Школа		24 декабря 2019	
Диагностика для 7 класса (алгебра + статистика)	Школа	Школа, результаты в Статград	22 января 2020	
Диагностика для 8 класса (алгебра)	Школа	Школа, результаты в Статград	5 февраля 2020	
«Математический праздник» в «Математической вертикали»	МФТИ на базе ШОП «Немчинова»	Школа, результаты в Статград	9 февраля 2020	
Заседание команды проекта	Школа		13 февраля 2020	
Диагностика по геометрии для 7 класса	Школа	Школа	18 марта 2020	
Диагностика по геометрии для 8 класса	Школа	Школа	18 марта 2020	
Единое городское тестирование для учителей	Вузы – РЦ	Вузы – РЦ	22 марта 2020	24 августа 2020

Окончание

Мероприятие	Кто проводит	Кто проверяет	Предполагаемая дата	Альтернативная дата
Вступительная диагностическая работа для 6 класса	Проводит школа с наблюдением от РЦ	РЦ, результаты в Статград	18 апреля 2020	26–31 мая, август 2020
Итоговая диагностика для 7 класса	Проводит школа с наблюдением от РЦ	РЦ	28 апреля 2020	19 мая 2020 (только по уважительной причине, на базе РЦ)
Итоговая диагностика для 8 класса	Проводит школа с наблюдением от РЦ	РЦ	28 апреля 2020	19 мая 2020 (только по уважительной причине, на базе РЦ)
Заседание команды проекта	Школа		29 апреля 2020	
Итоговое заседание команды проекта	Школа		22 мая 2020	
Встреча с родительской общественностью 6–8 классов, подведение итогов работы команды по реализации проекта «Математическая вертикаль»	Школа		29 мая 2020	

5) Проведение тренингов по командообразованию, разработанных совместно с педагогом-психологом и приглашенным тренером (сентябрь 2019 – май 2020):

- Введение в тренинг. «Ожидания-опасения»;
- Что такое команда? Командные роли и их распределение;
- Миссия команды и цели ее участников;
- Эффективная команда – мозговой штурм. «Прошлое – настоящее – будущее»;
- Что дальше? «Вместе мы сильнее и успешнее»;
- Принятие решений в команде;

- «10 фактов о нас». Упражнение «Синергия»;
- Упражнение «Мотивация». Командные принципы;
- Межличностные коммуникации в команде. Конфликты;
- Укрепление доверительных отношений в команде.

3. Изменения в образовательном процессе, ожидаемые от реализации Программы

Реализация Программы будет обеспечивать следующие изменения в образовательном процессе:

1. Повышение качества математического образования школьников.

2. Рост творческой, познавательной активности и самостоятельности школьников.

3. Увеличение участников, победителей и призеров математических соревнований, турниров, олимпиад и конкурсов муниципального, регионального, всероссийского и международного уровней из числа школьников города.

4. Распространение среди учителей математики новых подходов в преподавании школьного курса математики.

5. Апробирование методических материалов программ внеурочной деятельности для использования учителями математики в рамках проекта «Математическая вертикаль».

4. Описание ресурсного обеспечения Программы (кадровое, нормативно-правовое, материально-техническое обеспечение Программы)

Кадровое: команда учителей математики, учителя математики школ – участниц проекта, социальные партнеры, кураторы проекта, преподаватели вузов, активные обучающиеся, заинтересованные родители.

Нормативно-правовое:

– Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» № 273-ФЗ от 29.12.2012 г.;

– Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года;

– Федеральная целевая программа развития образования на 2016–2020, утвержденная постановлением правительства Российской Федерации от 23 мая 2015 г. № 497;

– Федеральный государственный образовательный стандарт основного общего образования, утвержденный приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 17.12.2010 г. № 1897;

– Устав Государственного бюджетного общеобразовательного учреждения города Москвы «Школа № » (редакция № 4), утверждено распоряжением Департамента образования города Москвы от 13.06.2017 г. № 366 р;

– Общегородской проект «Математическая вертикаль»;

– Положение о классах – участниках городского проекта «Математическая вертикаль»;

– Положение о деятельности команды по реализации проекта «Математическая вертикаль»;

– Концепция развития математического образования Российской Федерации.

Материально-техническое:

ресурсы ГБОУ г. Москвы «Школа № 1454 «Тимирязевская».

5. Описание ожидаемых инновационных продуктов

В рамках реализации проекта в ГБОУ г. Москвы «Школа №» будут получены следующие инновационные продукты:

– «Банк занимательных задач», иллюстрирующих математику как живую науку, все время находящуюся в развитии, и направленных на достижение предметных и метапредметных образовательных результатов всех участников проекта, доступный на «Умном сайте» для всех участников образовательных отношений в общеобразовательной организации.

– Материалы проекта «Клуб юных математиков» (нормативные документы и локальные акты, рабочие программы, сценарии турниров, результаты мониторинга).

– «Информационный навигатор для учителя математики»: каталог цифровых ресурсов с краткой методической характеристикой по тематическому использованию на уроках и во внеурочной деятельности, отраженный в разделе «Математическая вертикаль» на «Умном сайте».

– Видеолекции выступлений экспертов и мастер-классов учителей математики.

– Рабочие программы внеурочной деятельности и методические рекомендации по развитию и совершенствованию интеграции информационных, цифровых и проектных технологий в образовательном процессе.

6. Предложения по распространению и внедрению результатов программы

- Учебно-практические семинары;
- мастер-классы;
- круглые столы;
- педагогические мастерские;
- индивидуальное и интернет-консультирование;
- тиражирование и издательская деятельность.

7. Методические рекомендации по реализации проекта

С точки зрения системы основного общего образования «Математическая вертикаль» – это очередной шаг в развитии идеи создания классов с углубленным изучением математики на базе общеобразовательных школ. Само понятие «углубленное изучение учебных предметов» на нормативном уровне впервые появилось в 1967 году в инструктивном письме Министерства просвещения СССР «Об организации школ и классов с углубленным изучением ряда учебных предметов».

Учебная программа для школ (классов) с углубленным изучением математики отводила на изучение математики не менее 8 уроков в неделю [7]. Такие школы (классы) сохраняются вплоть до настоящего времени.

В Федеральном перечне учебников, рекомендованных к использованию при реализации программ основного общего образования [8], есть учебники для углубленного изучения алгебры и геометрии в основной школе. Однако реалии сегодняшнего дня таковы, что привязка к одному, даже очень хорошему учебнику не может обеспечить постоянный «эффект новизны», к которому стремятся современные дети, имея под рукой смартфоны и выход в Интернет.

Видимо, отчасти по этой причине рекомендованного учебника для проекта нет: каждый такой класс работает по выбранному учебнику из Федерального перечня и по мере необходимости дополняет его современными учебно-методическими

пособиями, предоставляемыми ЦПМ, и материалами из Московской электронной школы (МЭШ).

Требования к учебному плану по математике повышенные: в среднем 4–5 часов алгебры, 2–3 часа геометрии, 1–2 часа статистики, 1–3 часа факультативов. Хотя равномерно распределять эти уроки в течение учебного года не обязательно, тем не менее очевидно, что обучение должно быть непрерывным.

В рамках реализации проекта запланирована организация работы кружков, формирование специализированного учебного плана, проведение занятий по естественно-научным и инженерным направлениям, профориентационных мероприятий на базе ресурсного центра НИУ МФТИ.

В работе команды проекта по реализации проекта «Математическая вертикаль» прослеживается акцент на практическое применение полученных знаний у обучающихся, которое основано на межпредметных связях с предметами, обучение математике ведется на углубленном уровне в 7–8 классах. Профильная направленность обучения обеспечивается элективными курсами по основным предметам, в том числе по математике. В учебные часы образовательной области «Математика» дополнительно включены содержательные разделы, например, «Теория вероятностей, статистика». Предпрофильная подготовка осуществляется за счет введения в компонент образовательной организации курсов по выбору.

В 2018/19 учебном году в проекте «Математическая вертикаль» использовалась программа по алгебре для 7 класса, представленная на сайте ресурсного центра «Интеллектуал» и на сайте ЦПМ. В настоящее время Центром педагогического мастерства разработаны некоторые материалы, размещенные на платформе МЭШ и помогающие учителям математики в реализации проекта, однако большая часть программ по указанным предметам требует от учителей самостоятельной разработки и творческой подготовки с учетом современных технологий. В связи с этим необходимо размещать на школьном ресурсе «Умный сайт» дополнительные учебные материалы, а также самостоятельно разработанные членами команды проекта методические, дидактические и информационные материалы, которые позволят наполнить содержание

курса математики, с одной стороны, расширив фундаментальные вопросы теории вероятности, с другой стороны, дополнив его темами прикладной направленности, связанными с обработкой данных и математической статистикой. На странице «Математическая вертикаль» важно представить информацию о данном проекте, методические и дидактические материалы проекта, учебные пособия, разработки уроков математики, циклограмму мероприятий данного проекта.

8. Психологическое сопровождение реализации программы

Концепция образования дополняет традиционное содержание и обеспечивает преемственность образовательного процесса (дошкольное образование, начальная школа, основная и средняя школа, послешкольное образование).

Программа психологического сопровождения при введении программы управления реализацией проекта «Математическая вертикаль» обеспечивает сформированность универсальных учебных действий на каждом возрастном этапе, организацию продуктивного командного взаимодействия, создание благоприятной психологической атмосферы внутри команды и предотвращение возникновения и развития острых конфликтных ситуаций.

Задачи психологического сопровождения реализации программы «Математическая вертикаль»:

- выявление возрастных особенностей для формирования универсальных учебных действий применительно к среднему образованию;
- выделение условий и факторов развития универсальных учебных действий в образовательном процессе и составление психолого-педагогических рекомендаций по их развитию;
- подбор методов и средств оценки сформированности универсальных учебных действий.

Направления работы психологического сопровождения реализации программы «Математическая вертикаль»:

- Консультирование учителей по вопросам совершенствования учебно-воспитательного процесса (сопровождение индивидуальных образовательных траекторий, оказание помощи педагогам в планировании урока с учетом требований ФГОС ООО),

проведение мероприятий по поддержанию командного духа и организации продуктивного командного взаимодействия.

- Диагностика с точки зрения требуемых компетенций обучающихся по завершении определенного этапа обучения.

- Просвещение – преодоление ложных и надуманных психологических знаний, которые бытуют среди как учителей, так и родителей.

- Экспертная оценка образовательных и учебных программ, проектов, пособий, профессиональной деятельности специалистов.

- Развитие и коррекция неблагоприятных состояний обучающихся, членов команды проекта.

Ожидаемый результат психологического сопровождения реализации проекта «Математическая вертикаль»:

- в сфере личностных универсальных учебных действий у выпускников основного звена будут сформированы внутренняя позиция обучающегося, адекватная мотивация учебной деятельности, включая учебные и познавательные мотивы, ориентация на моральные нормы и их выполнение;

- в сфере регулятивных универсальных учебных действий выпускники овладеют всеми типами учебных действий, направленными на организацию своей работы в образовательном учреждении и вне его, включая способность принимать и сохранять учебную цель и задачу, планировать ее реализацию (в том числе во внутреннем плане), контролировать и оценивать свои действия, вносить соответствующие коррективы в их выполнение;

- в сфере познавательных универсальных учебных действий выпускники научатся воспринимать и анализировать сообщения и важнейшие их компоненты – тексты, использовать знаково-символические средства, в том числе овладеют действием моделирования, а также широким спектром логических действий и операций, включая общие приемы решения задач;

- в сфере коммуникативных универсальных учебных действий выпускники приобретут умения учитывать позицию собеседника (партнера), организовывать и осуществлять сотрудничество и кооперацию с учителем и сверстниками, адекватно воспринимать и передавать информацию, отображать предмет-

ное содержание и условия деятельности в сообщениях, важнейшими компонентами которых являются тексты;

– будут сформированы навыки успешного взаимодействия членов команды, эффективного решения конфликтных ситуаций, умение работать в команде и др.

Психологическое сопровождение духовно-нравственного направления

Цель: создание условий по сопровождению процесса духовно-нравственного развития и воспитания подростков в образовательном пространстве.

Задачи:

– отразить теоретические основы духовно-нравственного развития и воспитания школьников;

– показать особенности духовно-нравственного развития и воспитания детей на разных ступенях школьного обучения;

– разработать проекты, направленные на психологическое сопровождение процесса духовно-нравственного развития и воспитания детей и подростков в образовательном пространстве.

Направления работы:

– Профилактика – предупреждение возникновения явлений дезадаптации обучающихся, разработка конкретных рекомендаций педагогическим работникам, родителям по оказанию помощи в вопросах воспитания, обучения и развития с учетом возрастных и индивидуальных особенностей.

– Диагностика индивидуальная и групповая – выявление наиболее важных особенностей деятельности, поведения и психического состояния школьников, которые должны быть учтены в процессе сопровождения.

– Консультирование (индивидуальное и групповое) – оказание помощи и создание условий для развития личности, способности выбирать и действовать по собственному усмотрению, обучаться новому поведению.

– Развивающая работа (индивидуальная и групповая) – формирование потребности в новом знании, возможности его приобретения и реализации в деятельности и общении.

– Коррекционная работа (индивидуальная и групповая) – организация работы, прежде всего с учащимися, имеющими

проблемы в обучении, поведении и личностном развитии, выявленные в процессе диагностики.

– Психологическое просвещение и образование – формирование потребности в психологических знаниях, желания использовать их в интересах собственного развития; создание условий для полноценного личностного развития и самоопределения обучающихся, воспитанников на каждом возрастном этапе, а также в своевременном предупреждении возможных нарушений в становлении личности и развитии интеллекта.

– Экспертиза (образовательных и учебных программ, проектов, пособий, образовательной среды, профессиональной деятельности специалистов образовательного учреждения).

Ожидаемые результаты:

– представления о моральных нормах и правилах нравственного поведения, в том числе об этических нормах взаимоотношений с людьми, между поколениями, этносами, носителями разных убеждений, представителями различных социальных групп;

– нравственно-этический опыт взаимодействия со сверстниками, старшими и младшими детьми, взрослыми в соответствии с общепринятыми нравственными нормами;

– уважительное отношение к традициям и обычаям;

– равнодушие к жизненным проблемам других людей, сочувствие к человеку, находящемуся в трудной ситуации;

– способность эмоционально реагировать на негативные проявления в детском обществе и обществе в целом, анализировать нравственную сторону своих поступков и поступков других людей;

– заботливое отношение к младшим;

– ценностное отношение к труду и творчеству;

– первоначальные навыки трудового творческого сотрудничества со сверстниками и взрослыми;

– осознание приоритета нравственных основ труда, творчества, создания нового;

– потребности и умения выразить себя в различных доступных и наиболее привлекательных для подростка видах творческой деятельности;

– мотивация к самореализации в социальном творчестве, познавательной и практической, общественно полезной деятельности.

Психологическое сопровождение работы с одаренными детьми

Цель: создание условий для выявления, развития и поддержки видов одаренности в образовательной среде.

Задачи:

- осуществлять подбор диагностического комплекса для выявления вида одаренности детей с учетом возрастных особенностей;
- создать банк данных по одаренным детям;
- повышение психологической компетентности педагогов и родителей через просветительскую деятельность, для поддержки в развитии видов одаренности у детей.

Направления работы:

- Диагностика видов одаренности, выявление одаренных детей.
- Коррекция и развитие видов одаренности, направленные на развитие личности учащегося.
- Профилактика. Взаимодействие с педагогами и родителями с целью предотвращения отклонений в поведении, способствование социализации учащихся.

Ожидаемые результаты:

- сохранение и приумножение интеллектуального и творческого потенциала учащихся (количества обучающихся, участвующих в проектно-исследовательских деятельности, творческих конкурсах, олимпиадах);
- постоянное сотрудничество между педагогом-психологом, педагогами школы и родителями для эффективной работы с одаренными детьми (использование рефлексивных листов для оценки эффективности, проведенных мероприятий, подготовка педагогов и родителей для работы с одаренными детьми);
- формирование методического банка для ранней диагностики и сопровождения одаренных детей.

9. Показатели эффективности реализации проекта «Математическая вертикаль»

Основными показателями эффективной реализации проекта должны стать сдача ОГЭ на уровне, достаточном для успешного

продолжения образования в профильных, предпрофессиональных классах. Успешное прохождение специализированных диагностик после 7 и 8 классов; успешное выступление на муниципальном этапе всероссийской олимпиады школьников, а также повышение уровня удовлетворенности образовательными услугами, количество призеров и победителей олимпиад, контингента обучающихся, повышение качества обученности, повышение уровня профессионализма педагогического коллектива, уровня образования педагогов, уровня мотивации обучающихся и работников школы, продуктивное командное взаимодействие, благоприятная психологическая атмосфера в команде и удовлетворенность от работы в команде проекта, совершенствование проектных и коммуникативных умений всех участников проекта.

Список использованных источников

1. *Завьялова Т.В., Плужникова Е.Л.* По следам «Математической вертикали» // Математика в школе. – 2019. – № 4. – С. 61–69.
2. Инструктивное письмо Минпроса СССР от 12.07.1967 г. № 53-М «Об организации школ и классов с углубленным изучением ряда учебных предметов».
3. Концепция развития математического образования в Российской Федерации, утвержденная Распоряжением Правительства Российской Федерации от 24 декабря 2013 г. № 2506-р.
4. Математическая вертикаль: анонс проекта «Математическая вертикаль» на сайте Центра педагогического мастерства [Электронный ресурс]. – URL: <https://cpm.dogm.mos.ru/math-vertical> (дата обращения: 10.09.2018).
5. *Недосекина И.С., Ким-Тян Л.Р.* У подножия «Математической вертикали» // Математика в школе. – 2019. – № 1. – С. 3–5.
6. О проекте: анонс проекта «Математическая вертикаль» на сайте Центра педагогического мастерства [Электронный ресурс]. – URL: <https://vertical.sch-int.ru> (дата обращения: 12.01.2019).
7. Программа для школ (классов) с углубленным изучением математики. – М.: Просвещение, 1991. – 128 с.

8. Федеральный перечень учебников, рекомендованных к использованию при реализации программ общего образования [Электронный ресурс]. – URL: <http://fpu.edu.ru/files/contentfile/155/prikaz-345-ot-28.12.2018-fpu.pdf> (дата обращения: 15.12.2018).

9. Фридман Л.Н. Учитесь учиться математике. – М.: Просвещение, 1985. – 112 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ 7

ОТВЕТЫ НА ЗАДАНИЯ И ТЕСТЫ

ОТВЕТЫ НА ЗАДАНИЯ ПО ГЛАВЕ 1

Ответы на задания по разделу 1.3

Ответ на задание 1: 1, 3, 5, 6

Ответ на задание 3:

1. Авторитарная модель «Х»
2. Коллегиальная модель «Z»
3. Опек и поддерживающая модели «Y»

Правильные варианты к итоговому тесту по главе 1

№ теста	Правильный вариант ответа	№ теста	Правильный вариант ответа	№ теста	Правильный вариант ответа
Блок 1					
1	А	2	Б	3	В
4		5		6	
7		8			
Блок 2					
1	Г	2	А	3	Б
4	Г	5	В (Ж) З	6	А
7	В	8	А	9	А
10	В-А-Г-Д-Б	11	А	12	А
13	В	14	В	15	Г
16	Г	17	Г	18	А
19	В	20	Б		

ОТВЕТЫ НА ЗАДАНИЯ ПО ГЛАВЕ 2

Правильные варианты к итоговому тесту по главе 2

№ теста	Правильный вариант ответа	№ теста	Правильный вариант ответа	№ теста	Правильный вариант ответа
1	Г	2	А	3	В
4	Б	5	Б	6	А
7	В	8	В	9	Д
10	Б	11	Б	12	Г
13	Д	14	В	15	Г
16	Б	17	Б	18	Г
19	В	20	Г	21	А

ОТВЕТЫ НА ЗАДАНИЯ ПО ГЛАВЕ 4

Правильные варианты к итоговому тесту по главе 4

№ теста	Правильный вариант ответа	№ теста	Правильный вариант ответа	№ теста	Правильный вариант ответа
1	В	2	А	3	А
4	В	5	Б	6	А
7	А	8	А	9	А
10	В				

ОТВЕТЫ НА ЗАДАНИЯ ПО ГЛАВЕ 5

Ответ на задание 1. *Цель НМР – создание условий, обеспечивающих положительную динамику уровня образования, воспитания и развития школьников, остальные позиции – это задачи.*

Ответ на задание 2.

Критерии: принципы управления	Показатели	Оптимальный уровень каждого показателя
1. Принцип системности и целостности в управлении	4	Б
2. Принцип демократизации и гуманизации управления	3	Г
3. Принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации	1	А
4. Принцип научности управления	2	В

Ответ на задание 3. Алгоритм № 1 для поисково-исследовательской деятельности. Алгоритм № 2 для внедренческо-исследовательской деятельности.

Ответ на задание 4.

Правильная последовательность: 8; 6; 5; 7; 3; 4; 2; 1.

Ответ на задание 5.

Смелость ума – Б

честность ума – В

и мудрая сдержанность – А

Правильные варианты ответов к итоговому тесту по главе 5

№ теста	Правильный вариант ответа	№ теста	Правильный вариант ответа	№ теста	Правильный вариант ответа
1	Г	9	Б	17	В
2	Г	10	Д	18	Д-А-Б-Г-В
3	Г	11	Г	19	Г
4	В	12	В	20	В
5	А	13	А	21	В, Ж, З
6	А	14	Б	22	А-4, 6, 8; Б-7; В-5; Г-2; Д-1, 3
7	Г	15	В	23	Е
8	Б	16	1-В; 2-А; 3-Б	24	Б

Учебное издание

Шклярова Ольга Анатольевна
Галеева Наталья Львовна
Осипова Ольга Петровна
Парахина Елизавета Алексеевна
Савенкова Елена Викторовна

**КОМАНДНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ
КАК РЕСУРС УПРАВЛЕНИЯ
В ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ СИСТЕМАХ**

Учебное пособие

Редактор *Дубовец В. В.*

Оформление обложки *Удовенко В. Г.*

Компьютерная верстка *Дорожкина О. Н., Потрахов И. А.*

Московский педагогический государственный университет (МПГУ).
119435, Москва, ул. Малая Пироговская, д. 1, стр. 1.



Управление издательской деятельности
и инновационного проектирования (УИД и ИП) МПГУ.
119571, Москва, пр-т Вернадского, д. 88, оф. 446,
тел. +7 (499) 730-38-61, e-mail: izdat@mpgu.su.
Отпечатано в отделе оперативной полиграфии
УИД и ИП МПГУ.

Подписано в печать 07.04.2021. Формат 60x90/16.
Бум. офсетная. Печать цифровая. Усл. печ. л. 24,0.
Тираж 500 экз. Заказ 1153.

ISBN 978-5-4263-0975-3



9 785426 309753



«...Особой ценностью и оригинальностью рецензируемого учебного пособия является то, что одна глава подготовлена на основании научно-практических результатов магистерской диссертации, которая была успешно защищена на кафедре управления образовательными системами им. Т. И. Шаповой...»

Виктор Павлович Дронов, профессор, доктор географических наук, академик РАО, первый проректор ФГБОУ ВО «Московский педагогический государственный университет»

«...Несомненным плюсом данного учебного пособия является его практическая направленность, демонстрация примеров и опыта реализации командного подхода в работе образовательных организаций. В пособии не только дается описание исторических, методологических, теоретических аспектов командного менеджмента, но и приводятся фрагменты реальных управленческих, методических и дидактических материалов из практики деятельности общеобразовательных учреждений...»

Сергей Георгиевич Воровщиков, профессор, доктор педагогических наук, заведующий лабораторией экспериментальной психологии и педагогики, профессор департамента педагогики ГАОУ ВО «Московский городской педагогический университет»

«...Учебное пособие окажет несомненную теоретическую и практическую помощь в приобретении и освоении инновационных знаний, умений и навыков, новых профессиональных компетенций обучающимся в магистратуре и аспирантуре и действующим менеджерам образования...»

Лиана Мурмановна Табатадзе, директор ГБПОУ «Московский техникум креативных индустрий им. Л. Б. Красина»