

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ МОСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ
ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ МОСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ
«АКАДЕМИЯ СОЦИАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ»

СОВРЕМЕННЫЕ МОДЕЛИ
И ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ
ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ:
СИНТЕЗ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ
В ШКОЛАХ ПОДМОСКОВЬЯ

Учебно-методическое пособие

Под редакцией А. А. Гайдаенко, Т. П. Симаковой

Москва
АСОУ
2021

УДК 371
ББК 74.24
С 56

Авторы:

д-р экон. наук А. А. Гайдаенко (1), канд. пед. наук А. В. Сичинава (2),
д-р пед. наук Т. П. Симакова (3), канд. пед. наук И. Ю. Резванова (4.1),
А. Ю. Бауров (4.2), Н. Г. Самородская (4.3),
канд. пед. наук В. М. Жураковская (4.4), канд. ист. наук О. А. Оличева (4.4),
М. А. Федорова (Приложение 1), Л. В. Кошелева (Приложение 2)

Под ред. А. А. Гайдаенко, Т. П. Симаковой

С 56
Современные модели и технологии управления общеобразовательной организацией: синтез теории и практики в школах Подмосковья: учебно-методическое пособие / А. А. Гайдаенко, А. В. Сичинава, В. М. Жураковская [и др.] ; под ред. А. А. Гайдаенко, Т. П. Симаковой ; Министерство образования Московской области, Академия социального управления. – Москва: АСОУ, 2021. – 112, [4] с.

В пособии представлена позиция кафедры управления АСОУ по ряду вопросов управления современной образовательной организацией. Дан некоторый анализ управления с позиции ресурсного подхода – что является ресурсами учреждения и как ими пользоваться, с позиции стратегического подхода – что такое миссия школы, как ее сформулировать. Уделено большое внимание вопросам психологии управления, работе с педагогическим коллективом – что имеет сегодня огромное значение для руководителей ОУ. Вопрос качества образования – также вопрос, волнующий сегодня любого руководителя образовательного учреждения: размышления на эту тему содержатся в одном из разделов пособия. И завершает этот перечень управленческих задач обсуждение проблем и процессов взаимодействия с семьями обучающихся – вопрос, не оставляющий равнодушным сегодня ни одного руководителя.

Мы надеемся, что каждый читатель с удовольствием познакомится с представленным материалом, найдет здесь для себя идеи, которые помогут продвинуть деятельность наших образовательных учреждений к большей осознанности, организованности, качеству и удовлетворенности всех участников образовательных отношений.

Предназначен для руководителей школ, размышляющих о путях развития своего учреждения.

УДК 371
ББК 74.24

© Колл. авторов, 2021
© АСОУ, 2021

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
1. Ресурсный подход к управлению образовательным учреждением	6
2. Современные подходы к управлению качеством образовательного процесса в условиях системных изменений	15
3. Механизмы и модели управления взаимодействием с семьями обучающихся	32
4. Психология управления образовательной организацией	41
4.1. Изучение эмоционального выгорания педагогических работников	41
4.2. Исследование и повышение эффективности видов коммуникаций в образовательной организации	47
4.3. Актуальные персонал-технологии в образовательной организации	53
4.4. Управление мотивацией педагогов к инновационной деятельности: коучинговый и деятельностный подходы	69
Приложение 1. Система работы с родителями в современном образовательном учреждении	83
Приложение 2. Управление взаимодействием с семьями обучающихся в образовательном учреждении	94
Приложение 3. Рефлексивная сессия по командообразованию «Команды педагогов-единомышленников как основная сила развития образовательной организации (разработана на основе коучингового подхода)	102
Приложение 4. Рефлексивная сессия «Командные способы решения профессиональных проблем» (с позиции коучингового подхода)	110

ВВЕДЕНИЕ

Можно предположить, что Вы, уважаемый читатель, являетесь руководителем одной из российских школ или планируете им стать. У современного руководителя много забот, и бывает не так-то просто охватить единым взглядом всю деятельность, которой необходимо управлять, на которую необходимо обратить свое внимание, не упустить в планировании и организации.

Есть такое представление, что руководитель отвечает за все происходящее в учреждении. И с этим трудно не согласиться. Но в то же время важнейшим качеством руководителя является умение создавать команду и делегировать свои полномочия. Один в поле не воин!

О том, какие задачи и полномочия существуют у современных ОУ согласно законодательству, мы знаем из статьи 28 ФЗ № 273 «Об образовании в Российской Федерации» – их достаточно много, они охватывают и образовательную деятельность как базовую, и научную, административную, финансово-экономическую, а также разработку и принятие локальных нормативных актов. Значит, каждое направление должно быть спланировано, организовано, реализовано и проанализировано. И, в зависимости от типа организационной структуры учреждения, за ним закреплен либо конкретный человек (чаще всего один из заместителей), либо целая команда, постоянная или временная, административная или педагогическая (с делегированием необходимых полномочий).

Чем отличается руководитель, управленец от рядового исполнителя? Тем, что уровень его проблем – выше, обзор – дальше (и в пространстве, и во времени), а кроме того – у него нет конкретного объекта деятельности, он держит в своих руках «ниточки управления», ведущие ко всем происходящим в учреждении процессам. Но сам не включен как деятель ни в один из них. Он обеспечивает ресурсами, создает условия для тех, кто каждый день стоит у «педагогического станка». Если все идет хорошо, кто заслуживает похвалы? Конкретный деятель – педагог. А если все идет плохо, кто виноват? Конечно, директор. Эта истина тоже всем известна. Поэтому руководитель постоянно в поиске, он постоянно учится – управлять, а это значит: анализировать, прогнозировать, чувствовать, вовремя и грамотно принимать решения, подбирать и мотивировать коллектив, работать с вышестоящими инстанциями и находить партнеров вне учреждения.

Еще некоторое время назад стратегическое управление казалось лишним и никому не нужным, а сегодня ни один грамотный руководитель не может управлять, не используя его в своей работе. Чаще всего создается стратегия развития учреждения посредством разработки программы развития. Если еще буквально недавно руководитель мог управлять «единолично», то сегодня это почти невозможно в подавляющем большинстве учреждений в связи с лавинообразным ростом числа задач, стоящих перед коллективом.

Все перечисленные выше задачи представляют собой систему условий, определяющих созданную в учреждении образовательную среду, и основной

результат его базовой – образовательной – деятельности. Как известно, именно эта базовая деятельность и является тем показателем, по которому оценивается вся работа и руководителя, и педагогического коллектива.

Данное пособие, адресованное руководителям общеобразовательных учреждений, построено на основе синтеза теории менеджмента в образовании и практики деятельности отдельных учреждений Подмосковья: МБОУ «Средняя общеобразовательная школа № 6» и МБОУ «Средняя общеобразовательная школа № 26», г.о. Мытищи, МОО «Елгозинская основная общеобразовательная школа», г.о. Клин, МОУ «Лицей г. Истрь», МБОУ «Средняя общеобразовательная школа № 9» г.о. Дубна, МБОУ «Средняя общеобразовательная школа № 3» г.о. Лобня.

В нем также содержатся вопросы и задания для самостоятельной реализации каждого из рассмотренных направлений. Авторами пособия являются действующие сотрудники кафедры управления АСОУ, готовые, в случае необходимости, к проведению индивидуальных, групповых и командных (для конкретного ОУ) консультаций по затронутым в пособии вопросам управления образовательным учреждением.

1. РЕСУРСНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМ УЧРЕЖДЕНИЕМ

Имидж и миссия школы как ресурс ее развития

Важным условием привлекательности школы являются ее имидж и миссия, которую школа декларирует в собственном и окружающем социокультурном пространстве. В свою очередь привлекательность школы становится ресурсом при совпадении заявленных ценностей и целей и реальной наполненности жизни школы.

Имидж школы – это не только то, как выглядит школа, но и как она представляет себя в окружающей среде. Но это еще и сумма имиджей всех участников педагогического процесса, это культууроориентированная легенда школы, это ее историческая, архитектурная, культурная, педагогическая привлекательность, это имидж ее выпускников, это, наконец, тот образ, который запечатлевается в сердцах и умах тех, кто вступает в любые отношения с данной школой.

Хорошая школа должна иметь свое особое лицо. При этом общие черты всех школ лежат в русле обязательного инвариантного содержания образования, но то, как подается это образование, кто и как это делает – это уже явление авторское, особенное.

Важны также вариативные составляющие учебного плана, всей образовательно-воспитательной деятельности школы, помимо инвариантной, поскольку именно вариативная часть учебного плана позволяет каждому учащемуся оптимальный набор курсов, дисциплин, предметов по выбору и в соответствии со своими интересами.

Однако привлекательность школы лежит и в идеальном русле, что связано с неким духом, некими непередаваемыми особенностями во взаимоотношениях учащихся между собой и со взрослыми, некими неписаными нормами и традициями. Действительно, на первый взгляд трудно понять, почему к одной учительнице выпускники и ходят все время, и помогают ей в работе с классом, и делают ей ремонт, и поддерживают ее детей, другая же учительница и работает хорошо, и делу отдается с душой, и отношения у нее со всеми хорошие, но чего-то не хватает.

Дозированная точность, педагогическая выверенность, постоянство базовых ценностей и изменчивость представлений, ненавязчивые, тактичные, взаимопонимающие и взаимопроникающие отношения с детьми, доброе приучивание к стенам и запахам, цветам и событиям родной школы становятся теми важными обстоятельствами, которые тогда и позже составляют дух Царскосельского лицея и тысяч других школ.

Миссия школы обычно выступает как некое теоретическое построение, абстрагированное и никак не связанное с реальной деятельностью школы.

Опросы педагогов, родителей и учащихся показали, что только около 4% учителей что-либо знают или слышали о миссии своей школы, 1% родителей и ни одного процента учащихся.

Миссия школы, как правило, сочиняется, или придумывается, или переписывается из педагогических источников, тогда как, по сути, миссия школы вытекает из проблем школы и социума и определяет цели и задачи, стоящие перед школой. Миссия школы должна отражать наиболее привлекательные цели для всех участников образовательно-воспитательного процесса и являться теоретическим основанием для разработки всех основных документов школы и всей ее практической деятельности.

В миссии каждого образовательного учреждения есть то, что свойственно любому из них (предоставлять услуги общего образования), то, что присуще каким-то его типам, видам и разновидностям (например, миссия гимназии отличается от любой обычной массовой школы, а миссия школы на селе отличается от городской), и, наконец, то, что является уникальным предназначением конкретного учебного заведения. Источниками уникальных составляющих миссии школы являются как объективные (особенности местонахождения, контингента учащихся, потенциал персонала и педагогического коллектива, уровень оснащенности и т. п.), так и субъективные (уровень самооценки и притязаний коллектива, его социальной и профессиональной ответственности, видение приоритетных задач и обязательств) факторы. Первые не надо выдумывать, но важно учитывать. Вторые – предмет специальной заботы (кто мы? Какие мы? Куда мы идем?).

Для определения генеральной цели (миссии) школы необходимо выявить:

1. Запросы родителей и потенциальных учащихся на среднее образование: его виды, содержание и формы.
2. Наличие в образовательной сети возможностей для удовлетворения этих запросов.
3. Возможности системы дополнительного образования.
4. Какой тип образовательного учреждения наиболее приемлем, какова должна быть организационно-правовая форма создаваемого образовательного учреждения, как должно выстраиваться содержание образования в инвариантном и вариативном наполнении.
5. Как и где будет осуществлена подготовка педагогических кадров под определенное содержание образования, под определенный уровень образования, под профильное и предпрофильное обучение.
6. Какие ресурсы необходимы для успешной реализации проекта.

В этом смысле средняя общеобразовательная школа как вид дает определенный простор для формирования различных типов образовательных учреждений, вариативных элементов, наслаивающихся на базисный инвариантный учебный план.

Внешне, формально изменение школьного статуса, придание ему нового названия может как-то влиять на выбор родителей, а при хорошей легенде

и активной пропагандистской кампании школа может рассчитывать на определенное признание. Однако если все это не будет подкреплено ресурсами, то недолговечность затеи вскрывается уже при выпуске из школы или в связи с тем, что поведение ее питомцев в школе и дома, а также их послешкольная жизнь не делают школе чести.

Может быть, именно поэтому школы углубленного обучения, некоторые гимназии по качеству образования, социализационным возможностям сравнялись с хорошими обычными общеобразовательными школами. Тип выбранной школы еще не знаменует собой удовлетворенность стилем и характером ее деятельности. Качество и полнота удовлетворения индивидуального образовательного запроса определяют привлекательность школы для родителей и учащихся. Однако эти качество и полнота могут быть неприемлемы или не вполне приемлемы для производства и общества. И тогда привлекательность школы с точки зрения социума обозначает соответствие достижений школы, признанных педагогическим коллективом, учащимися и родителями, и тех требований, той морали, тех норм, правил и законов, которые учащийся и выпускник понесет с собой по жизни.

Иными словами, насколько школа поможет учащимся социализироваться, т. е. насколько сформированные в школе компетентности выпускников, отражающие его морально-нравственную зрелость, готовность, способность и умение служить стране, обществу, производству, семье, окажутся востребованы обществом.

Социокультурное взаимодействие школы и среды как ресурс

Признание школы в социуме имеет двойное взаимосвязанное основание.

С одной стороны, это роль школы как культурного ядра, культурного центра, с другой – влияние культурного окружения на собственно школу. Если школа выглядит как культурный остров, а культурные запросы населения, как и культурные возможности среды невелики, то замедляется процесс культурной интеграции социума в единое педагогическое пространство. В основе формирования единого педагогического пространства лежит педагогизация среды, то есть формирование гуманистически ориентированных ценностей, организаций, деятельности и отношений, охватывающих весь социокультурный ареал социума.

Роль школы в этом смысле тем более велика, чем плотнее педагогическая интеллигенция и активно-здоровые силы общества объединяются для совместных и разнообразных деятельности в интересах образования и воспитания подрастающего поколения. Нередко школа ведет себя по отношению к обществу как закрытая система, целью которой является академическое или предметно-знаниевое обучение учащихся, а собственно процесс социализации декларируется, но результаты, по сути, не достигаются.

Оторваны от реальной действительности, от современной науки, общественных явлений не только учащиеся, но и педагоги школ. Мы здесь совершенно не рассматриваем насильно организовываемые списочные мероприятия, куда педагогов и детей заставляют являться по разнарядке и в целях, понятных и нужных из субординационных, политиканских, формальных соображений местным чиновникам, которые, постоянно пользуясь экономической, правовой, организационной незащищенностью школы, совершают над нею акты административного насилия. Активное взаимодействие педагогического корпуса школы в политической, общественной, культурной, спортивной жизни социума обогащает школу и формирует одновременно посредством активной организационно-педагогической деятельности и участия педагогов в различных движениях, организациях, выборных органах позитивное отношение и возможность предпочтений для образования вообще и данной школы в частности.

Публичная деятельность школы, связь ее со всеми агентами социума, поиск точек совместной заинтересованности, вовлечение педагогов в общественную жизнь и всего общества в процесс воспитания молодежи становятся важными и реальными источниками роста школьного потенциала.

Возможные виды и формы участия родительской общественности в жизни школы:

1. Участие в выборных органах, в различных формах общественного самоуправления.

2. Инициирование и участие в фондах материально-финансовой поддержки образования.

3. Участие в различных видах досуговой, в том числе творческой, спортивно-туристической, эвристической, концертно-театральной, познавательной, предметной, конкурсной, игровой деятельности.

4. Участие в организации школьной жизнедеятельности, безопасности, медико-психологической защищенности.

Инновационность как ресурс повышения качества образования

Инновации в образовании носят фронтальный или частный характер.

Инновации могут быть привнесены извне, из различных информационных источников и внедрены в канву сложившихся деятельностей. Инновации могут рассматриваться как дань моде. Они могут также использоваться для решения частных задач. Инновации связаны с наличием или отсутствием, а также с качеством инновационного климата в школе. В развивающейся школе инновационный процесс носит непрерывный характер и выступает как способ борьбы с рутинной (при одновременном уважении к традициям); здесь понимают, что каждую инновацию с течением времени ждет не самый лучший финал.

Инновации в школе касаются:

- качественного изменения самой школы – проектирование и создание инновационной школы, школы нового типа, авторской школы, новой образовательной модели;
- разработки новых технологий, моделей, способов, методов организации жизнедеятельности школы, обучения учащихся;
- разработки новых образовательных и воспитательных программ и планов, новых диагностик;
- использования новых технических и информационных средств;
- организации новых форм самостоятельности взрослого и детского коллектива;
- проведения различных дел, новых по содержанию и по форме;
- разработки новых курсов, пособий, дисциплин;
- внедрения новых способов стимулирования и поддержки;
- создания новых схем взаимодействия и вовлечения социума в образовательно-воспитательный процесс;
- новых способов повышения квалификации педагогов;
- апробации и внедрения новых управленческих структур и технологий;
- создания профессионально-педагогических общественных формирований нового типа (кафедр, лабораторий);
- новых подходов к обеспечению здоровья и безопасности учащихся.

Критериальная база для определения потребных ресурсов для функционирования и развития школы

S (сумма имеющихся ресурсов, необходимых для функционирования школы) + S' (сумма необходимых ресурсов для развития школы) = $S + S'$, где S' представляет собой планируемые, очевидно имеющиеся источники и намеченные пути, а также способы восполнения ресурсного дефицита для решения усложняющихся задач и внедрения системных нововведений.

В свою очередь $S' = E$ (имеющиеся ресурсы) + E' (необходимые ресурсы сверх имеющихся). В таком случае любая программа деятельности школы в рамках функционирования предполагает использование очевидного ресурса, тогда как проектирование программы развития всегда и обязательно требует для того, чтобы не обратиться в фикцию, ресурсного подтверждения каждого планируемого положения и пункта. Игнорирование этого обстоятельства явилось причиной того, что с помпой принимаемые программы развития школы затем были не выполнены и тихо забыты. Понятно, что у самой школы ресурсов, необходимых для реализации программ социально-экономического и педагогического развития школы, нет, и поэтому многие пункты программ повисают в воздухе, не имея нужного идеального (качество человеческих ресурсов) и материального подтверждения.

Что и кто же заставляет школу принимать на себя невыполнимые обязательства? Этому требуют:

- общественное мнение;
- государственные органы;
- органы управления образованием;
- родители.

Анализ ситуации показывает, что заинтересованные стороны и должны обеспечить программы развития школ, начиная от частных программ, заканчивая грандиозными, пафосными и всеобщими.

И все-таки нельзя нарушать законы социального проектирования, которые неумолимо настаивают на том, что социальный проект, а программа развития школы именно таковым и является, предполагает выявление, анализ, учет и решение собственных проблем системы, в данном случае школы, а не создание формально-бюрократического документа для отчетности.

Далее необходимо определить, какие проблемы применительно к школе порождает вышестоящая система и насколько эти проблемы могут оказаться решающими (в связи с полной несвободой школы от внешней среды) и определяющими возможность конструирования и выполнения школьных программ развития.

Таким образом, для определения и реализации программ развития школы необходимо разработать для каждого вида ресурса требуемые критерии.

Финансовый и материально-технический ресурс (как возможный вариант):

- Соотношение фонда оплаты труда и остальных затрат должно подчиняться формуле 50% на 50% (первая цифра – фонд оплаты труда, вторая – совокупные материально-технические затраты), или 55% на 45%, или 60% на 40%.

- Оклад руководителей школы не должен быть на 20–25% выше, чем у педагогического персонала и на 40–50% выше, чем у технического персонала. Совокупная оплата труда за счет собственного производства, предоставления педагогических услуг и иных источников должна расходоваться в соотношении: не более 20% руководству и около 80% участникам педагогического процесса.

- Совокупная зарплата руководителей и педагогических работников должна быть не ниже, чем в промышленности.

- Фонд поощрения за качество и результаты деятельности администрации, педагогов и технических работников должен быть не ниже, чем 50% от установленного (тарифицированного) фонда оплаты труда работников.

- Наличие реального по четвертям и по годам плана прироста экономических и материально-технических ресурсов с указанием источников, подтвержденных договорами.

Кадровый ресурс:

- Наличие полного штата специалистов соответствующей категории и уровня компетентности, необходимого для решения рутинных и творческих задач.

- Наличие разработанной и экономически обеспеченной (или защищенной) программы социально-экономической и информационной поддержки педагогов и сотрудников школы. Наличие и реализация программы подготовки и переподготовки школьных кадров, ориентированной на результат повышения квалификации и внедрение результатов с обязательным финансовым обеспечением всех видов повышения квалификации.

- Программа диагностики, оценки, движения, должностного или содержательного повышения кадров.

Информационный ресурс:

- Своевременное удовлетворение профессиональных запросов педагогического коллектива и администрации, детей и родителей на книги, пособия, периодическую печать.

- Соответствующая задачам школы информационная готовность коллектива (наличие необходимой техники, степень готовности педагогов для использования в учебной деятельности современных информационных технологий, наличие учебно-развивающих и диагностирующих программ).

- Создание системы автоматизированного управления учебно-воспитательным процессом.

- Соответствующее задачам школы своевременное индивидуальное и общее обеспечение коллектива необходимой управленческой информацией.

- Создание возобновляемого банка и базы аналитических, традиционных, кадровых, диагностических, сценарных материалов.

Целенаправленная мобилизация ресурсов как ресурс эффективности

Важной управленческой задачей выступает способность администрации школы и школьной общественности обеспечить мобилизацию ресурсов под текущую деятельность, под задачу, под малый проект, под программу.

Известно, что при неумелых действиях управленцев, при неумении считать и учитывать ресурсы, выстраивать их, обеспечивать своевременный момент запуска, включения, введения в строй, даже при серьезных средствах и солидном потенциале могут быть потеряны и средства, и время, и возможности, а цель окажется так же далека, как и в начале пути.

Мобилизация средств под текущую деятельность предусматривает наличие четкого плана последовательных управленческих действий, использования материально-финансовых средств, включенности кадрового ресурса, научно-методического обеспечения деятельности, правовой обеспеченности.

Мобилизация средств под задачу предполагает четкую корректную постановку задачи, ее соувязывание с группой других задач, вычленение и интегрирование данной задачи в ряду и последовательности с другими задачами и затем уже просчитывание и использование необходимых средств для ее решения.

В случае мобилизации средств под малый проект (речь идет об инновационном проекте, когда, как и в случае с решением определенной задачи, не были заложены требуемые ресурсы) необходимо специальное изыскание средств, а также требуются особые усилия, направленные на дополнительную мобилизацию средств в целях реализации проекта. Системная комплексная программа, создаваемая на среднесрочную или, в условиях просчитываемого ресурса, на долгосрочную перспективу, требует плана мобилизационного сопровождения, позволяющего обеспечить мобилизацию ресурсов в опережающем, сопровождающем и запасном режимах.

Опережающий режим мобилизации – это просчитывание и обеспечение средств в развитии, с наращиванием их еще до начала очередного процесса (предварительное обучение, изучение новых технологий, завоз новой техники).

Сопровождающий режим предполагает задействование ресурсов под уже поставленную и выведенную в практическую плоскость решения задачу. Запасной режим – это некоторые резервные средства и мероприятия, позволяющие использовать их при форс-мажоре или вне пределов принятой программы, или в связи с усложнением, коррекцией, изменением программы развития школы (обучение и подготовка резерва кадров, подписание договоров с педагогическими и научно-исследовательскими учреждениями на перспективу, охватывающую больший срок, чем принятая к реализации программа).

Есть еще и понятие частной мобилизации, когда в условиях проверки или внедрения инновационных проектов, подготовки и проведения крупных мероприятий (праздников, семинаров, конференций, сборов) возникает необходимость активного напряженного по деятельности и сжатого по времени участия коллектива в неотложных и важных для имиджа школы делах.

Задания для самоконтроля

Исходя из вышесказанного, попробуйте сформулировать миссию своей школы, руководствуясь следующим алгоритмом:

1. Ответьте на вопрос: для чего существует ваша школа? И сформулируйте смысл ее существования.
2. Запишите ответы и дайте им отлежаться один-два дня.
3. Проведите мозговой шторм с командой и попробуйте ответить на следующие вопросы:

В чем смысл существования школы?

Для удовлетворения каких потребностей она была создана?

Что мы хотим донести ученикам, учителям, партнерам?

Чем мы отличаемся от других школ?

4. Запишите ответы, раздайте каждому участнику для самостоятельной работы и разойдитесь на два-три дня.

5. Проведите еще один мозговой штурм. Обсудите имеющиеся у участников варианты и набросайте еще несколько в процессе групповой работы. Путем голосования отберите 2–3 варианта.
6. Оформите и вынесите их на обсуждение остальных сотрудников с получением обратной связи.
7. Выберите окончательный вариант.

Рекомендуемая литература

1. Корпоративная стратегия: ресурсный подход / Дэвид Коллис, Синтия Монтгомери; [пер. с англ. Ю. Кострубова]. – Москва: Олимп-бизнес, 2007. – 371 с.
2. Лазарев, В. С. Психологические условия эффективности инновационной деятельности педагогических коллективов образовательных учреждений / В. С. Лазарев, И. А. Елисеева // Вестник СурГПУ, 2013. – № 1 (22). – С. 5–18.
3. Моисеев, А. М. Как выявлять, осмысливать и описывать опыт стратегического управления школой: научно-методическое пособие для руководителей образовательных организаций / А. М. Моисеев; под ред. О. М. Моисеевой. – Москва: АСОУ, 2016. – 364 с.
4. Моисеев, А. М. Программа развития: как разработать главный стратегический документ школы: научно-методическое пособие в вопросах и ответах для руководителей образовательных организаций / А. М. Моисеев. – Москва: Перспектива, 2016. – 340 с.
5. Харисова, Л. А. Выявление актуальных направлений и задач модернизации педагогической системы школы на основе требований ФГОС: методические рекомендации / Л. А. Харисова, Т. М. Шукаева. – Москва: ИнИДО РАО, 2012. – 114 с.

2. СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ КАЧЕСТВОМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА В УСЛОВИЯХ СИСТЕМНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

Основной задачей государственной политики в области образования является обеспечение высокого качества образования, основанного на фундаментальных знаниях учащихся и развитии творческих навыков в соответствии с потребностями личности, общества и государства, а также безопасность образовательного процесса и обеспечение здоровья детей, при непрерывном развитии профессиональных навыков сотрудников образовательной организации. В то же время факторы, определяющие новые требования к качеству общего образования в современной России, становятся все более очевидными и актуальными:

- быстрое расширение гибкости и противоречивости организационных форм производства и социальной сферы, что требует развития способности личности постоянно осваивать новые навыки на ранних этапах обучения;
- переход управления экономическими и социальными процессами на электронные информационно-коммуникационные технологии, «информационный бум» в сфере экономики и промышленного производства. Данное обстоятельство направляет общее образование не только на получение фундаментальных или специализированных знаний, но и на развитие творческих и социальных навыков, формирование профессиональной подготовки и мотивации к переподготовке;
- усиление ориентации социальной политики российского государства на воспроизводство и развитие человеческого капитала. Это требует внедрения новых активных форм организации учебного процесса с регулярным участием учащихся в олимпиадах, исследованиях, проектах разного уровня, а также школ и учителей в республиканских конкурсах в области образования;
- вступление России в единое европейское образовательное пространство (Болонский процесс) требует унификации процессов и обеспечения качества предоставляемых образовательных услуг;
- постоянное неравенство, начиная от разных уровней социально-экономического развития территорий и возможностей конкретных образовательных учреждений для образования детей и заканчивая образовательным потенциалом семей с разным социальным статусом. Это определяет необходимость корректировки первоначальных возможностей путем предъявления единых требований к качеству образования и организации эффективного управления процессами, обеспечивающими полное выполнение этих требований.

Текущее содержание требований к качеству общего образования определяется в соответствии с федеральным законодательством. В первую очередь оно связано с удовлетворенностью непосредственных пользователей и заин-

тересованных сторон в качестве образовательных услуг. Пользователями образовательных услуг являются сами учащиеся и их родители (законные представители), а заказчиками и заинтересованными сторонами – государство, учреждения профессионального образования, рынок труда и, при определенных условиях, бизнес-среда.

Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 № 273-ФЗ дает следующее определение: «... *качество образования* – комплексная характеристика образовательной деятельности и подготовки обучающегося, выражающая степень их соответствия федеральным государственным образовательным стандартам, образовательным стандартам, федеральным государственным требованиям и (или) потребностям физического или юридического лица, в интересах которого осуществляется образовательная деятельность, в том числе степень достижения планируемых результатов образовательной программы».

Это означает, что качество образования является уникальной особенностью образовательной системы, которая отражает степень соответствия имеющихся ресурсов, образовательного процесса и результатов образования нормативным требованиям, социальным и личностным ожиданиям.

Анализ многочисленных исследований по проблемам управления современной школой (работы Е. В. Березняка, Ю. В. Васильева, Н. В. Горбуновой, Г. И. Горской, Т. М. Давыденко, В. И. Зверевой, Ю. Л. Загуменова, Б. И. Канаева, Ю. А. Конаржевского, М. И. Кондакова, Н. П. Кузькина, Е. Б. Куркина, В. С. Лазарева, О. Е. Лебедева, В. С. Лизинского, А. В. Лоренсова, А. М. Моисеева, Д. Ш. Матроса, И. И. Митиной, А. А. Орлова, М. Л. Портнова, М. М. Поташника, В. П. Симонова, В. П. Стрезикозина, Н. С. Сунцова, Г. С. Сухобской, Н. В. Таранникова, Л. А. Токаревой, П. И. Третьякова, П. В. Худоминского, Т. И. Чекмаревой, Р. Г. Чураковой, О. Г. Хомерики, Р. Х. Шакурова, Т. И. Шамовой, Е. А. Ямбурга и др.) свидетельствует о том, что в научной литературе уделяется значительное внимание раскрытию различных аспектов организационно-педагогической деятельности директора школы и органов коллегиального управления, имеющих отношение к качеству образовательной деятельности: демократизации и оптимизации контроля, рефлексивному управлению, внутришкольному менеджменту, работе с педагогическим коллективом и др. Вместе с тем проблема управления качеством образования современных школьников остается недостаточно разработанной. Это обусловлено:

- во-первых, тем, что до настоящего времени существуют различные точки зрения в понимании сущности «качества образования»;
- во-вторых, необходимостью учета современных тенденций мирового развития, вызывающих существенные изменения в системе образования.

Управление качеством образования является частью общей структуры управления образованием. В то же время важно, чтобы управление качеством не нарушало эту устоявшуюся общую структуру управления, в которой ключевую роль играет авторитет руководителя. В свою очередь, внедрение ме-

недждмента качества серьезно повышает эффективность функционирования общего управления общеобразовательного учреждения и регулирования коммуникаций между заинтересованными представителями общественности. Регламенты, детализирующие последовательность операций, сами операции, методы, приемы и отдельные действия являются основой обеспечения качества образования, так как они в значительной степени гарантируют эффективное выполнение управленческих решений.

Управление качеством основано на восьми принципах, которые определяют всю деятельность общеобразовательного учреждения, ориентированную на качество образования.

1. Потребительская ориентация образовательных услуг

Системы образования и отдельные общеобразовательные учреждения создаются и существуют только в интересах пользователей и потребителей образовательных услуг, и поэтому необходимо понимать их текущие и будущие потребности и требования, соответствовать их требованиям и стараться превзойти их ожидания. Важным аспектом работы образовательных систем является формирование и исполнение сводного порядка (регламента) образовательной деятельности (приложения), и общеобразовательные учреждения должны быть крайне заинтересованы в этом.

2. Исполнительное руководство

Руководители образовательных учреждений обеспечивают единство целей и деятельности. Им необходимо создать и поддерживать внутреннюю систему, в которой сотрудники будут полностью вовлечены в процесс достижения базовых целей и решения задач образовательного учреждения.

3. Вовлечение сотрудников

Сотрудники всех уровней обеспечивают успех учебного заведения. Их полное вовлечение в различные процессы и процедуры, гарантирующие качество образования, позволяет образовательному учреждению эффективно использовать свои профессиональные и личностные навыки.

4. Процессный подход

Достижение качества образования становится реальностью, когда деятельность и ресурсы образовательного учреждения управляются как непрерывный и циклический процесс.

5. Системный подход к управлению

Выявление взаимозависимых образовательных процессов, понимание и управление ими как системой обеспечивает эффективное достижение поставленных целей.

6. Непрерывное совершенствование процесса

Постоянное совершенствование образовательного процесса для удовлетворения ожиданий потребителей образовательных услуг является целью образовательного учреждения.

7. Принятие решений на основе фактических данных

Эффективные решения основаны на анализе данных и информации о качестве образования.

8. Взаимовыгодные отношения с поставщиками ресурсов и информации

Образовательные системы, образовательные учреждения и основные пользователи образовательных услуг, которые как социальные партнеры могут быть также поставщиками образовательных ресурсов, взаимосвязаны. Их отношения, направленные на достижение взаимной выгоды, раскрывают ценности образования.

Существует несколько видов организационных моделей системы оценки качества образования.

А. Сегментная организация характеризуется высокоразвитой автономностью: отдельные сегменты учебной деятельности недостаточно объединены между собой, велика доля формальности отношений между обучающимися и обучаемыми, учебные курсы базируются на когнитивной составляющей. Участники образовательного процесса имеют право на участие в выработке решений, в то же время организация носит преимущественно закрытый характер. Одним из результатов отсутствия выработки стратегии является минимальная возможность для планирования изменений и, следовательно, для развития.

Б. Линейная организация с горизонтальной консультативной структурой кроме вертикальных образовательных секций имеет и горизонтальные, а образовательные единицы берут на себя также выполнение функций управления. Данная организация характеризуется узаконенной авторитарностью и формализацией, роль и задачи четко определены, в организации превалирует дух справедливости. В то же время способности такой организации к изменению не являются значительными, влияние руководителя на педагогов в плане собственно образовательной деятельности продолжает оставаться минимальным.

В. Коллегиальная организация. Почти все учебные сегменты построены горизонтально. Важным механизмом связи между элементами является взаимное согласование, которое обеспечивает поток неформальной информации и позволяет принимать соответствующие решения. Принцип выработки решений – консенсус. Высшим органом, вырабатывающим стратегию, является собрание. В то же время довольно сложно принимать оперативные управленческие решения, поскольку координация может занять очень много времени.

Г. Матричная организация ориентирована на дальнейшее совершенствование функций управления за счет привлечения к нему обучающихся и обучаемых, реализуемое в специальных подразделениях управления. Четкая дифференциация подразделений педагогической деятельности, управления и поддержки является отличительным признаком матричной организации. Она успешно занимается управлением гибкими сложными образовательными процессами, а также разработкой процессов организационных изменений. Но поскольку матричная организация, во-первых, нарушает классические принципы «целой власти», во-вторых, имеет нетрадиционные цели обучения (в том числе за счет участия обучающихся в управлении), она может быть изолирована или отвергнута окружающей средой.

Д. Модульная организация полностью интегрирует преподавание и управление. Основные положения модульной организации заключаются в следующем: координация и принятие решений лучше всего происходит на более низком уровне, две роли педагога и управленца обучаемыми интегрированы в одном лице, люди в организации рассматриваются как команда, разрабатывающая свою собственную учебную программу в соответствии со своими целями и потребностями обучаемых. Отличительной особенностью модульной организации является наличие небольших самостоятельных команд, работающих с конкретной группой обучаемых на протяжении всего обучения.

Практический опыт внедрения систем управления качеством образования в развитых странах Европы (в том числе России и стран СНГ) позволяет выделить основные стадии управления качеством на основе известного цикла менеджмента Деминга (рис. 1):

1. Проектирование школьных систем управления качеством образования (ШС УКО) и планирование управления качеством образования (**План**) – формирование нормативных, организационных, методических и инструментальных основ для осуществления деятельности по достижению требуемого качества.

2. Управление качеством образования (**Дело**) – процесс формирования качества, представляющий совокупность систематических действий по изучению потребностей заказчиков образовательных услуг, разработке и реализации основных и дополнительных образовательных программ, обеспечению ресурсами.

3. Мониторинг процессов и коррекция (**Контроль и Воздействие**) – процесс оценки и сравнения достигнутого уровня качества с заданным, осуществление обратной связи со всеми заинтересованными сторонами, внесение коррективов в деятельность и систему управления. На практике выполнение главной задачи управления качеством образования во многом зависит от мониторинга качества и оценки качества.



Рис. 1. Цикл Деминга

Работа по улучшению качества образования ведется во всех школах Московской области. В качестве примера рассмотрим деятельность некоторых школ (номера школ условные).

Опыт работы СОШ № 1

Согласно ст. 14, п. 5, и ст. 32, п. 5, 6, 23 закона «Об образовании в Российской Федерации», образовательное учреждение самостоятельно в выборе методик, программ внутреннего мониторинга в условиях реализации ФГОС, но рекомендуется разработать программу внутренней системы оценки качества образования (ВСОКО); обучение выстраивать на основании следующих требований:

- опыт успешности работы образовательной организации определяется показателями качества учебных достижений обучающихся по общеобразовательным дисциплинам;
- ВСОКО является одной из общих функций систем внутришкольного управления.

Именно ВСОКО позволяет образовательному учреждению получить информацию о реальном состоянии дел в образовательном учреждении, выявить причины недостатков работы для исправления ситуации, оказать методическую и практическую помощь учителям. Контроль и анализ данных лежат в основе процесса принятия управленческих решений и, таким образом, делают управление осмысленным и целенаправленным.

В качестве одной из обязанностей, предусмотренных Федеральным законом «Об образовании в Российской Федерации», является мониторинг результатов реализации ФГОС и качества образования в учреждении в целом. Средством его осуществления становятся разработка, внедрение и обеспечение функционирования ВСОКО. Структура и содержание мониторинга качества образования в конкретной образовательной организации должны отражать специфику образовательного учреждения, однако имеются некоторые общие требования и правила организации и осуществления ВСОКО.

Нормативно-правовая регламентация функционирования системы ВСОКО может предусматривать подготовку и утверждение локальных нормативных актов, устанавливающих содержание и порядок осуществления ВСОКО, в частности – Положения о системе ВСОКО образовательного учреждения. При этом должны быть внесены необходимые изменения в уже действующие в образовательной организации нормативные акты (должностные инструкции и пр.).

Нормативно-правовая база, контроль, функционирование системы ВСОКО в школе предусматривают подготовку и утверждение локальных нормативных актов, устанавливающих содержание и порядок реализации ВСОКО, в частности контроль системы ВСОКО образовательного учреждения. В школе разработаны:

- Положение о системе ВСОКО образовательного учреждения.

- Перечень объектов мониторинга и характеризующих их показателей ВСОКО.

- Положение о формах, периодичности, порядке текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся.

- Положение об индивидуальном учете освоения ООП и поощрениях обучающихся (с разделом по портфолио).

Изданы следующие приказы:

- Приказ о проведении внутренней системы оценки качества образования за 2020–2021 учебный год.

- Приказ об организации и проведении мониторинга предметных (мета-предметных) результатов.

- Приказ о проведении контроля состояния личных дел учащихся.

- Приказ о проведении контроля качества заполнения классных журналов.

- Приказ о проведении контроля качества организации образовательной деятельности.

- Приказ о проведении контроля качества организации и проведения уроков.

- Приказ о проведении мониторинга реализации учебного предмета «Основы религиозных культур и светской этики».

- И т. д.

В школе:

- систематически отслеживается и анализируется состояние системы образования для принятия обоснованных и своевременных управленческих решений, направленных на повышение качества образовательного процесса и результата;

- максимально устраняется эффект неполноты и неточности информации о качестве образования – как на этапе планирования образовательных результатов, так и на этапе оценки эффективности образовательного процесса по достижению соответствующего качества образования.

Для оценки предметных образовательных результатов используется показатель – качество обученности (в его динамике):

- подтверждение обученности (измеряется отметкой по предмету) по результатам внешней, внутренней и независимой оценки;

- уровень обучаемости (определяется уровень педагогической помощи, вклад каждого учителя, воспитателя в развитие школьника);

- участие и победы в олимпиадах, конкурсах, соревнованиях и других мероприятиях школьного, муниципального, регионального и федерального уровней.

Предметные результаты отслеживаются на основании следующих составляющих:

- результаты текущего оценивания, отражающие динамику индивидуальных достижений обучающихся, продвижение и достижение планируемых результатов освоения ООП;

- результаты итоговых работ, характеризующие уровень освоения обучающимися основных формируемых культурных предметных способов действий/средств, необходимых для продолжения образования на следующем этапе;

- внеучебные достижения.

Фактические результаты подлежат итоговой оценке и могут быть оценены по балльной, рейтинговой системе, системе «зачтено»/«не зачтено».

Под метапредметными результатами понимаются универсальные способы деятельности, которые осваиваются обучающимися на базе учебных предметов.

УУД – действия, направленные на саморазвитие и самосовершенствование путем сознательного и активного присвоения нового социального опыта.

УУД – элемент преемственности урочной и внеурочной деятельности обучающихся, сформированности которых рекомендуется отслеживать в их совокупности. Результаты внеурочной деятельности не являются предметом контрольно-оценочных процедур, но они могут учитываться при составлении портфолио достижений обучающихся.

Для оценки метапредметных образовательных результатов используются такие показатели, как:

- уровень сформированности регулятивных УУД (навыки самоуправления);

- уровень сформированности познавательных УУД (мыслительные, логические умения и др.);

- уровень сформированности коммуникативных УУД (смысловое чтение, работа в группе, монологическая речь и др.);

- уровень развития ИКТ-компетентности (владение ПК, навыки грамотного, безопасного использования интернет-ресурсов, преобразование информации).

В качестве критериальной основы метапредметных результатов в школе используются уровневые шкалы успешности. Например, если планируемым результатом урока является овладение таким учебным действием, как моделирование, то оно может быть оценено следующим образом:

нулевой уровень – ученик не владеет навыком моделирования;

1-й уровень – ученик понимает и принимает моделирование как учебное действие;

2-й уровень – ученик понимает учебное действие и осуществляет моделирование под руководством учителя;

3-й уровень – ученик осуществляет моделирование самостоятельно.

При оценке метапредметных результатов используются:

- контрольные работы по предметам;

- оценка конкретного вида УУД;

- комплексные задания на межпредметной основе;

- совместные работы на общий результат.

Для оценки личностных образовательных результатов используются такие показатели, как:

- уровень социализации и уровень воспитанности;
- уровень учебно-познавательной мотивации каждого обучающегося по отношению к каждому предмету (знаю, умею, могу, хочу);
- уровень сформированности ценностей Родины, семьи, здорового образа жизни обучающегося, навыков организации досуга.

Личностные результаты количественно не оцениваются, их оценивание ведется учителем в основном методом наблюдений, получением информации от семьи.

Образовательное учреждение самостоятельно вырабатывает критериальную оценку личностных результатов. В школе приняты различные уровневые шкалы: высокий уровень, средний уровень, низкий уровень. Личностные результаты оформляются в портфолио достижений обучающихся.

При разработке ВСОКО администрация школы опирается на содержание мониторинга качества образования, который осуществляется по следующим трем направлениям.

1. Качество образовательных результатов:

- предметные результаты обучения (включая сравнение данных внутренней и внешней диагностики, в том числе ОГЭ и ЕГЭ);
- метапредметные результаты обучения (включая сравнение данных внутренней и внешней диагностики);
- личностные результаты (включая показатели социализации обучающихся);
- результаты освоения воспитанниками основной общеобразовательной программы дошкольного образования;
- здоровье обучающихся (динамика);
- достижения обучающихся на конкурсах, соревнованиях, олимпиадах;
- удовлетворенность родителей качеством образовательных результатов.

2. Качество реализации образовательного процесса:

- основные образовательные программы (соответствие требованиям ФГОС и контингенту обучающихся);
- дополнительные образовательные программы (соответствие запросам родителей);
- реализация учебных планов и рабочих программ (соответствие ФГОС);
- качество уроков и индивидуальной работы с обучающимися;
- качество внеурочной деятельности (включая классное руководство);
- удовлетворенность учеников и родителей уроками и условиями в школе.

3. Качество условий, обеспечивающих образовательный процесс:

- материально-техническое обеспечение;
- информационно-развивающая среда (включая средства ИКТ и учебно-методическое обеспечение);

- санитарно-гигиенические и эстетические условия;
- медицинское сопровождение и общественное питание;
- психологический климат в образовательном учреждении;
- использование социальной сферы микрорайона и города;
- кадровое обеспечение (включая повышение квалификации, инновационную и научно-методическую деятельность педагогов);
- общественно-государственное управление (совет ОО, педагогический совет, родительские комитеты, ученическое самоуправление) и стимулирование качества образования;
- документооборот и нормативно-правовое обеспечение (включая программу развития образовательного учреждения).

В соответствии с нормативно-правовыми документами по системе ВСОКО в образовательной организации ведется сбор аналитической информации по результатам проведенных мероприятий. Данные обрабатываются экспертными группами:

- 1) группа оценки образовательных результатов;
- 2) группа оценки реализации образовательного процесса;
- 3) группа оценки условий, обеспечивающих образовательный процесс.

Результаты анализа данных ВСОКО являются документальной основой для составления ежегодного отчета ОО о результатах самооценки деятельности ОО и публикуются на сайте.

Какие же задачи призвано решать каждое образовательное учреждение в связи с обеспечением качества образования?

1. Моделирование (на основе анализа существующих достижений, проблем, прогноза перспектив) желаемого уровня качества образования, что фактически означает построение моделей выпускников школы.
2. Обеспечение такого функционирования и таких инноваций, которые обеспечивали бы заданный, смоделированный уровень качества.
3. Постепенное обеспечение повышения качества (смена требований к результатам образования, перевод их в новое качество с изменением требований внешних заказчиков).
4. Диагностика, мониторинг имеющегося уровня качества образования.

Современный период развития России четко обозначил необходимость обновления основных приоритетов в области образования в соответствии с мировыми тенденциями. Главный приоритет качества образования нашел свое выражение в национальной доктрине российского образования. Одна из задач модернизации образования: достижение нового, современного качества дошкольного, общего и профессионального образования. Это обстоятельство продиктовано наличием основного противоречия между современными требованиями к качеству образования, обеспечиваемому образовательными учреждениями, и ограниченностью применяемых методик и технологий в процессе управления. Чтобы проанализировать вопрос об условиях управления качеством образования, необходимо прежде всего рассмотреть сам управ-

ляемый объект. Главным объектом в школе выступает образовательный процесс, протекающий как на учебных занятиях, так и в системе воспитательной работы. Для построения модели управления качеством образования необходимо ответить на три основных вопроса:

- Что от нас хотят?
- Кто мы и что можем сделать?
- Как мы это будем делать?

Опыт работы СОШ № 2

Одной из проблем, стоящих перед школой на пути достижения этой цели, была трудность оценки качества образования, управление которым состоит в динамизме, получении объективных, оперативных, постоянно обновляемых и многоаспектных данных и своевременной коррекции работы с детьми. Огромный поток анализируемого материала замедляет обработку информации, и значительных изменений можно было добиться только за счет применения новых информационных технологий.

Чтобы частично решить эту проблему, в школе в течение нескольких лет применяется матрица обработки данных СОУ (системы оценки управления) и качества по классам и предметам, что позволяет повысить эффективность принятия и реализации управленческих решений.

Собранный материал заключается в своеобразную базу данных, вносится в портфолио учителя и позволяет выполнять работу по организации сбора, хранения, обработки информации, обеспечения постоянного мониторинга за состоянием образовательного процесса и прогнозирования развития школьной системы, поскольку основой обучения по управлению качеством является обеспечение качества на каждом этапе, от каждого преподавателя и базируется на выявлении проблем и на их предупреждении.

Компьютерная программа позволяет вести обработку данных о текущей и итоговой успеваемости (четвертной, полугодовой, годовой).

Полученная при этом информация дает возможность:

- 1) оценить результаты учебной деятельности каждого обучающегося, класса или группы классов по всем предметам или по выбранному предмету за любой период обучения;
- 2) определить относительное место обучающегося в классе и в параллели;
- 3) выделить группы обучающихся с высокими и низкими баллами;
- 4) провести сравнение групп по заданным параметрам;
- 5) получить сравнительную оценку качества работы учителей, сравнить ее с работой других педагогов класса на основе информации по отдельным предметам;
- 6) проводить анализ оценочных показателей за любой промежуток обучения на основе созданной базы данных;
- 7) отслеживать динамику изменений результатов от года к году.

Однако, работая с этой информацией, не следует забывать, что качество образования предполагает не столько анализ качества знаний, сколько сформированность у обучающегося устойчивой мотивации познания, развитость различных сторон его личности. Уважение учителем личности ребенка, создание максимально благоприятных условий для развития его способностей привели к активизации работы по изучению психологических параметров обучаемых и мониторингу индекса здоровья учащихся. Результативность учебной деятельности учащихся является только частью полной информации об индивидуальных особенностях ученика. Не менее важное место занимает психометрическая информация.

Психологические тесты проводятся как в компьютерном классе, так и в обычном режиме. Согласно результатам тестов, классификация уровня учащихся дается по нескольким критериям, а администрация получает готовую к анализу информацию в виде числовых и графических данных. Психологическое тестирование помогает проследить траекторию изменения интеллектуального развития ученика за несколько лет.

Определив уровень интеллектуального развития школьника, можно в какой-то мере прогнозировать, каким будет его успех в обучении, четко увидеть динамику изменения личностных характеристик обучающегося, проанализировать соответствие достижения запланированным результатам, то есть определить, каково качество принятых психолого-педагогических мер, иначе говоря, качество образования. В зависимости от текущих целей образовательного процесса учитель получает ту или иную информацию об отдельном ученике, целом классе или параллели.

Таким образом, одним из направлений работы по управлению качеством образования является анализ уровней: обученности школьников, развития личности ребенка и достижения им определенных этапов в соответствии с индивидуальными возможностями.

На наш взгляд, соотношение потенциальных возможностей ребенка, реальных результатов, выявленных с помощью психологического тестирования, и показываемых результатов в учебной деятельности позволяет оценить эффективность работы педагогов с конкретным ребенком. На основе полученных данных учитель совместно с курирующим завучем, психологом и медицинским работником выясняют причины отклонений. Причин раннего отставания может быть несколько, а знание этих причин учителями позволяет быстро корректировать успешное обучение.

Среди причин понижения результативности можно выделить следующие:

- недостаточный уровень интеллектуального развития;
- слабое здоровье ребенка;
- отрицательная мотивация учения;
- неблагоприятная социальная среда;
- снижение интереса к деятельности;
- один или несколько новых учебных предметов, которые вызывают затруднения, и ребенок не может успешно учиться;

- конфликт по какому-либо учебному предмету;
- низкий общий интеллектуальный уровень класса, «сборный класс»;
- равнодушное, безразличное отношение учителей-предметников, классного руководителя к этому коллективу учеников;
- появление новых учеников, уровень успеваемости которых ниже обще-классного;
- понижение уровня общей успеваемости у некоторых учеников анализируемого класса.

В анализе деятельности школы при такой модели управления качеством образования приоритетным становится анализ по достигнутым показателям, прогнозирование возможной зоны развития ребенка и планирование конкретной работы учителя в этом направлении.

В нашей школе главной задачей педагогов является всестороннее содействие становлению и развитию человеческой индивидуальности. Для выполнения этой задачи школе необходим учитель-профессионал, способный с учетом меняющихся социально-экономических условий и общей ситуации в системе образования выбирать наилучшие варианты педагогического процесса, просчитывать их результаты.

Система работы в рамках управления качеством образования в среде педагогов школы направлена на решение следующих задач:

1. Оценка результатов учебного занятия и качества процесса, которые являются основой для осознания учителем своих возможностей и перспектив развития.
2. Обучение педагогов методике проведения диагностик учащихся.
3. Совершенствование навыков самоанализа деятельности учителя.
4. Формирование способности строить учебно-воспитательный процесс на основе диагностики фактического уровня усвоения учащимися содержания образования.
5. Разработка дополнительных критериев диагностики учащихся, связанных с познавательными умениями и творческими способностями.

На этапе внедрения методов педагогической деятельности проводится вводная диагностика, целью которой является поиск исходных результатов, далее – тематические тесты, текущие самостоятельные и контрольные работы, итоговое тестирование.

В ходе работы по данному вопросу был выработан алгоритм действия учителя, классного руководителя, администратора при оценке качества образования в процессе усвоения обучающимся определенной суммы знаний, умений и навыков, развития его личности, его познавательных и созидательных способностей, а также приобретения опыта самостоятельной деятельности и личной ответственности.

1. Уточнение цели диагностики.
2. Определение критериев оценки способностей каждого учащегося.
3. Определение критериев обученности и развития личности.

4. Определение темы, содержания, форм, методов диагностики.
5. Подготовка текстов контрольных работ, срезов знаний, тестов.
6. Определение сроков проведения диагностирования.
7. Осуществление анализа, оценки, обобщения, систематизации полученных данных.
8. Ознакомление ученика и родителей с результатами диагностики.
9. Выработка решения по коррекции формирования у учащихся определенных качеств.
10. Внесение в образовательный процесс изменений в соответствии с полученными результатами.

В ходе мониторинга мы имеем оценку результативности работы ученика, которая определяется через прирост результатов учащихся. Таким образом, результатами взаимодействия «учитель–ученик» являются:

- 1) выполнение требований стандарта образования;
- 2) уровень учебных достижений ученика;
- 3) результаты аттестации учащихся;
- 4) уровень воспитанности;
- 5) уровень развития ученика.

При анализе работы школы по всем направлениям деятельности ведется индивидуальная работа с педагогами, ориентирующая их на качество труда и повышение профессиональной квалификации. Процесс сбора, обработки, интерпретации информации о качестве образования обеспечивает в то же время процесс развития педагогов и самого образовательного учреждения. После получения подробных данных появляется возможность не ждать отрицательного результата в работе учителя, а заранее предсказывать негативные явления. Это значит, что в школе формируется технология работы с педагогическим коллективом.

Разумеется, одна из задач управления качеством в нашей школе заключается в создании в коллективе положительного психологического климата, рождающего стремление работать единой командой; перемещении центра тяжести с административного контроля на коллективные формы контрольной деятельности и самоконтроль; увеличении гласности в отношении принимаемых решений, создании коллективного управления качеством, при котором активная роль принадлежит учителям и обучающимся, посредством совместной деятельности администрации, учителей, родителей и школьников.

По сути, гарантом высокого качества подготовки выпускников школы и их конкурентоспособности на рынке образовательных услуг является наличие в учебном заведении системы управления качеством образования. В условиях рынка образовательных услуг, сокращения рождаемости, возрастающих требований к интеллектуальной и нравственной подготовке школьников, получения финансовой самостоятельности образовательных учреждений проблема качества образования является важнейшей в реформируемой школе. Рассмотренные выше определения и сущностные аспекты понятия «каче-

ство образования» позволяют сформулировать следующие методологические установки, являющиеся основаниями для создания внутришкольной модели управления качеством образования:

- в условиях рыночной экономики забота о качестве образования не может быть сведена только к государственным процедурам аттестации и аккредитации учебного учреждения, она становится прежде всего делом самого учреждения;

- качество результатов образования обеспечивается качеством деятельности всех структур школы, в рамках которых выделяются пять основных видов деятельности: учебный процесс, воспитательная работа, социально-психологическая поддержка учащихся, повышение профессионального уровня педагогов, улучшение материально-технической базы образовательного учреждения;

- качество результатов образования определяется путем оценки соотношения реально достигнутого и желаемого (запланированного) результатов;

- ведется работа по созданию более гибкой системы управления качеством, осуществляющей не столько роль, сколько быстрое реагирование на запросы потребителя и координацию основных видов деятельности.

Модель управления качеством образования включает в себя деятельность по нескольким взаимосвязанным направлениям. Эти направления вытекают из анализа работы школы:

1. Организация взаимодействия учебного заведения с потенциальными потребителями наших услуг.

2. Планирование содержания обучения, методического и материального обеспечения образовательного процесса.

3. Кадровое обеспечение образовательного процесса.

4. Контроль качества образования.

Каждое из этих направлений состоит из необходимого и достаточного набора действий, а качественное выполнение всех этих наборов действий должно обеспечить соответствующий уровень качества образования учащихся. По сути дела, в результате такой работы создается описательная модель качественного с позиций всех заинтересованных сторон выпускника нашей школы. Разумеется, при разработке модели учитывается, что важным результатом обучения является способность учащихся использовать полученные знания в реальных жизненных ситуациях.

Таким образом, в процесс управления качеством образования должны быть включены следующие действия:

1. Проведение проблемного анализа состояния образовательного процесса по схеме «условия – образовательный процесс – результаты».

2. Определение цели деятельности школы, цели преподавания по каждому предмету и образовательной области.

3. Изучение имиджа учебного заведения в определенной территории (микрорайоне, округе, области), разработка в соответствии с запросами учебного плана школы, образовательных программ.

4. Постоянное изучение запросов на образование учащихся, родителей, педагогов. Анализ удовлетворенности качеством образования учащихся и их родителей.

5. Разработка системы текущей и итоговой диагностики хода и результата образовательного процесса, создание системы научно-методического обеспечения.

6. Совершенствование системы сбора данных, информационных потоков, обработки и анализа информации, принятия на их основе управленческих решений.

7. Создание творческих групп педагогов, задачей которых является осуществление взаимодействий с другими учебными заведениями (сетевое взаимодействие).

8. Установление связей с руководителями учреждений дополнительного образования, которые и будут в дальнейшем работать с учащимися школы.

9. Согласование программ с потребителями посредством деятельности совета школы, которое заключается в выявлении и сближении позиций сторон в вопросе «Чему учить?» как по содержанию, так и по степени практической ориентации знаний.

Качество преподавания, качество знаний, качество развития, качество воспитания личности есть ключевые понятия внутришкольного управления качеством образования, в основе которого лежит идея: «Качество знаний, воспитания и развития личности – это не проблема. Это результат разрешения всех проблем школьной жизни!».

Практическое задание: проанализируйте результаты ВПР и ОГЭ за 2020/21 учебный год и сделайте вывод о необходимости принятия тех или иных управленческих решений.

Рекомендуемая литература

1. Болотов, В. А. Система оценки качества российского образования / В. А. Болотов, Н. Ф. Ефремова // Педагогика. – 2006. – № 1. – С. 22–31.

2. Бордовский, Г.А. Управление качеством образовательного процесса: монография / Г. А. Бордовский, А. А. Нестеров, С. Ю. Трапизын. – Санкт-Петербург: РГПУ им. А. И. Герцена, 2019. – 169 с.

3. Моисеев А. М. Проектирование систем внутришкольного контроля / А. М. Моисеев. – Москва: Педагогическое общество России. – 2001. – 305 с.

4. Моисеев, А. М. Школа как объект управления: новые черты в понимании / А. М. Моисеев // Academia. Педагогический журнал Подмосковья. – 2018. – № 3. – С. 3–10.

5. Организация внутришкольного контроля. Информационно-аналитические материалы / Г. Леонтьевская, Е. Елизарова, Е. Дерюшева, В. Скопенко. – Волгоград: Учитель, 2017. – 283 с.

6. Сичинава, А. В. Методические рекомендации по ведению документации в общеобразовательных учреждениях / А. В. Сичинава. – Москва: ИРОТ, 2012. – 202 с.

7. Сичинава, А. В. Основные требования и механизмы организации внутришкольного контроля в общеобразовательной организации / А. В. Сичинава. – Москва: ИРОТ, 2020. – 137 с.

8. Сичинава, А. В. Теоретическое обоснование обучения и педагогических условий оценки учебной деятельности обучающихся общеобразовательных учреждений / А. В. Сичинава. – Москва: ИРОТ, 2014. – 384 с.

Интернет-ресурсы

1. Директория. Журналы для руководителей образовательных организаций. – URL: <http://tool.direktoria.org/journals/> (дата обращения: 25.06.2021).
2. Журнал «Справочник заместителя директора школы». – URL: <http://e.zamdiobr.ru/> (дата обращения: 25.06.2021).
3. Завуч.инфо. – URL: <http://www.zavuch.ru/> (дата обращения: 25.06.2021).
4. Менеджер образования. Портал информационной поддержки руководителей образовательных учреждений. – URL: <http://menobr.ru/> (дата обращения: 25.06.2021).
5. Образование в цифрах: 2020 : краткий статистический сборник / Л. М. Гохберг, О. К. Озерова, Е. В. Саутина, Н. Б. Шугаль; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: НИУ ВШЭ, 2020. – 120 с. – URL: <https://www.hse.ru/mirror/pubs/share/404878648.pdf> (дата обращения: 25.06.2021).
6. Сайт Минпросвещения России. Статистика: Общее образование. – URL: https://edu.gov.ru/activity/statistics/general_edu (дата обращения: 30.07.2021).
7. Федеральная служба государственной статистики. Образование. – URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/13398> (дата обращения: 25.06.2021).
8. Центр оценки качества образования ИСМО РАО. Информация о результатах международного сравнительного исследования PIRLS, PISA, TIMSS. – URL: <http://www.centeroko.ru/> (дата обращения: 30.07.2021).

3. МЕХАНИЗМЫ И МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕМ С СЕМЬЯМИ ОБУЧАЮЩИХСЯ

Взаимодействие с семьями обучающихся становится всё более и более значимым для образовательных учреждений и занимает достаточное место в управленческой деятельности руководителя и других структур учреждений. Несмотря на уже длительное обсуждение проблем такого взаимодействия и путей их решения актуальность не снижается. Мы поговорим об управлении этим процессом, так как считаем, что наилучший результат дает системный подход, охватывающий всё учреждение, а не отдельные локальные действия классных руководителей. Справедливости ради нужно сказать, что результат будет определяться именно их работой, но локальные действия дают локальные результаты, а если говорить об учреждении в целом, его имидже, рейтинге и т. д., то необходимы общие идеи, целостный подход, понимание механизмов и использование эффективных методов. Здесь требуется подключение методической работы и административного ресурса. Очевидно, что у современного руководителя должна быть выстроена система управления таким взаимодействием, понимание того, как необходимо выстроить данную работу в своем учреждении.

В этом разделе мы кратко представим теоретическую и практическую составляющие данной деятельности руководителя ОУ.

Обозначим рекомендуемые **этапы проектирования системы управления взаимодействием с семьями обучающихся**:

1. **Осмысление желаемого результата взаимодействия** – того, что мы хотели бы видеть в его конечном варианте – ради чего тратить силы, время и другие ресурсы: *чего хотим от родителей наших учеников и воспитанников?*

Есть несколько наиболее распространенных **подходов** образовательных учреждений к данному вопросу:

- **финансово-экономический подход** – предполагает включение семей в решение соответствующих вопросов, влияющих на предметно-материальные условия осуществления образовательного процесса: развитие материально-технической базы образовательного учреждения, текущий ремонт помещений и благоустройство территории; обеспечение безопасности участников образовательного процесса, создание необходимых условий для осуществления санитарно-гигиенических процедур и др.;

- **филантропический подход** – поддержка семейного воспитания (преимущественно этот подход реализуется для семей, находящихся в сложных социально-экономических условиях, трудной жизненной ситуации, имеющих низкий уровень образовательного/воспитательного потенциала); рекомендуется делать акцент не только на оказании помощи именно ребенку, но и на абилитации/реабилитации семейной среды взаимодействия родителей и детей; преимущественно оказание помощи происходит в материально-финансовой сфере (благотворительные акции и проекты типа «Подарок первокласснику» или «Соберем ребенка в школу»);

- *социальный подход* – стремление школы стать не только образовательным учреждением, но и социальным – ресурсным центром микрорайона, поселка, села; отличительной особенностью взаимодействия с семьями при таком подходе является организация партнерства с органами общественного самоуправления в микрорайоне, участие в социальных акциях, направленных на его благоустройство или решение других социальных проблем; важнейшими факторами являются контакты родительско-педагогического, а через них и детского сообщества с представителями органов власти, бизнеса и общности;

- *педагогический подход* – направлен на совместное решение семьей и школой проблем собственно образовательной деятельности: воспитания, обучения, развития и социализации обучающихся и воспитанников.

- *возможны также комплексный и системный подходы к взаимодействию* – первый из них предполагает объединение в некий комплекс нескольких из указанных подходов, а системный – более всеобъемлющий и наиболее сложный, поскольку его реализация включает в себя создание полноценной системы, использование всех имеющихся у семьи и учреждения ресурсов, в том числе финансовых, материальных, социальных, профессионально-административных и личностных.

II. *Исходя из выбранного подхода, обозначим цель и другие характеристики взаимодействия.*

После того, как мы определились с тем, какой из подходов является для школы наиболее актуальным, необходимо обозначить в его рамках *цель, задачи, средства, способы, формы, определиться с ресурсами и критериями оценки эффективности результата.*

Последовательно опишем наиболее значимые позиции по каждому из указанных подходов.

Финансово-экономический подход

Сегодня он преобладает во взаимодействии, в большей степени интересуется ОУ в сложных финансово-экономических условиях, при возникновении новых систем финансирования и хозяйствования. В этом подходе большое значение необходимо уделить нормативно-правовой стороне вопроса, а именно: заключению соглашений, договоров.

Цель такого взаимодействия не является однозначной и общей для школы и семьи – каждая сторона будет преследовать свою цель, важно, чтобы между ними не было принципиальных расхождений. Описанный подход достаточно узкий, и, как сказано выше, – не однозначный: чаще всего, именно финансовые вопросы вызывают напряжение между сторонами взаимодействия; кроме того, даже внутри родительского сообщества часто нет согласованности по уровню запросов, как по причине ценностных разногласий, так и вследствие разных возможностей. Поэтому работа со стороны школы должна вестись аккуратно, только на основе добровольности и опосредованно – через органы родительского самоуправления.

Необходимо немного остановиться на понятии «*механизм взаимодействия*», поскольку оно не является широко распространенным. Под механизмом в данном случае будем понимать *разработанную сообща совокупность правил, способов, технологий и документации по организации, обеспечению ресурсами и реализации совместной деятельности*.

В источниках по партнерству в социально-экономической сфере [7] приводятся следующие группы механизмов, которые вполне соответствуют специфике взаимодействия образовательных учреждений с семьями обучающихся:

- *конкурсные* – организация и/или совместное участие школы и семьи в разных конкурсах разного уровня – от школьного до регионального или все-российского (социальных проектов; гражданских инициатив; гранты и др.);
- *социально-технологические* – построенные на использовании *инновационных социальных технологий* (например, социального воспитания, инклюзивного образования, социализации детей с особенностями развития, реабилитации детей из семей группы риска и асоциальных семей и т. д.);
- *организационно-структурные* – создание условий и организация деятельности координационных центров и советов, в том числе коллегиального управления с участием родителей, родительского самоуправления и т. д.; попечительских советов; фондов образовательных учреждений, родительских фондов (как НКО); заключение договорных отношений, соглашений и/или контрактов;
- *процедурные* – проведение рефлексивных семинаров, презентаций, круглых столов, форумов, в том числе в онлайн-формате; организация переговорных площадок по достижению цели; наличие системы мотивации и стимулирования участников взаимодействия и т. д.;
- *комплексные или комбинированные* – представляют собой объединение нескольких механизмов в единое целое: совместное руководство какой-либо деятельностью (проектной, исследовательской и т. д.); фонды развития местного сообщества на базе общественно-активных школ; ярмарки социальных проектов и услуг и др.

Каждый механизм реализуется в конкретных *формах*, отраженных в предложенных далее таблицах, в качестве примеров/вариантов.

Наиболее адекватными указанным целям и задачам *механизмами* представляются *организационно-структурные* (посредством создания коллегиальных органов, комитетов, комиссий и советов, например, попечительских и т. д.) и *процедурные* (круглые столы, презентации, переговорные площадки, соглашения, договоры и др.). Здесь по каждой группе механизмов в скобках указаны соответствующие формы.

Далее последовательно в таблицах 1–4 представлены основания для осуществления управления взаимодействием образовательного учреждения с семьями обучающихся в каждом из подходов – финансово-экономическом, филантропическом, социальном, педагогическом.

Основания для финансово-экономического взаимодействия школы с семьями

	Цель	Задачи	Механизмы	Средства	Формы (варианты)	Критерии оценки
Школа	Укрепление материально-технической базы учреждения	Определение и согласование запросов, потребностей и возможностей ОУ и семей относительно материальных условий образовательной деятельности	Конкурсные. Организационно-структурные. Процедурные	Мотивационные. Информационные. Презентационные. Организационные	Конкурс на лучший проект благоустройства кабинета, части территории школы и его реализацию. Заключение соглашений, договоров, контрактов с родительской обществу. Создание комиссии в управляющем совете по финансово-экономическим вопросам. Осуществление отчетных процедур администрации перед родителями по итогам расходования средств	Активность участия семей в укреплении материальной базы школы. Отсутствие жалоб и нареканий родителей. Создание более благоприятных условий для образовательной деятельности школы (на основе анализа динамики)
Семья	Создание благоприятных условий для обучения собственного ребенка (включая психологические, в том числе лояльность)	Определение целесообразности и степени готовности своего включения в данный аспект взаимодействия со школой				

Филантропический подход наиболее характерен для общеобразовательных школ и других учреждений, находящихся в социально неблагополучной среде. Он требует обязательного включения представителей внешних социальных структур, представителей всех секторов общества. Примеры реализа-

ции подобного социального взаимодействия с учреждениями социальной защиты, культуры, учреждениями МВД, религиозными организациями представлены, в частности, в ряде исследований последних лет. Чаще всего, это работа с семьями детей младших возрастных групп, хотя есть опыт работы и с семьями подростков и старшекласников. Тем не менее в социальном взаимодействии, направленном на более старших детей, семьи привлекаются в качестве субъектов гораздо реже. В рамках данного подхода к реализации партнерства взаимодействие с разными социальными институтами идет в направлении социально незащищенных или проблемных семей (в которых воспитываются дети с особенностями развития, социально дезаптированные подростки, склонные к правонарушениям; семьи неполные, социально дезадаптивные, безработных, мигрантов и т. д.). Принципиальной особенностью взаимодействия с такими категориями семей является часто их неготовность к партнерскому взаимодействию, в результате чего если партнерство и осуществляется, то только между сторонами, оказывающими поддержку семье и(или) ребенку – например, между образовательным учреждением и учреждением соцзащиты или комиссией по делам несовершеннолетних. Для перехода от потребительства к партнерству с данными категориями семей необходимо реализовывать активизирующие методы взаимодействия, переводящие семью в активную и ответственную позицию. Но это уже больше соответствует педагогическому подходу.

Т а б л и ц а 2

Основания для реализации филантропического взаимодействия школы с семьями

	Цель	Задачи	Механизмы	Средства	Формы (варианты)	Критерии оценки
Школа	Поддержка потенциально благополучных семей обучающихся, находящихся в наиболее сложных социально-экономических условиях	Выявление таких семей. Определение характера семейных проблем. Поиск возможностей (в том числе спонсоров) для оказания необходимой помощи семьям	Процедурные. Комбинированные	Мотивационные. Организационные. Координационные. Социально-педагогические	Благотворительные ярмарки и проекты, направленные на конкретную категорию детей/семей. Работа социального педагога, психолога с детьми и родителями из этих семей	Решение локальных проблем конкретных семей. Создание минимально необходимых условий для обучающихся из потенциально благополучных семей, оказавшихся в ТЖС

Учреждение, работающее в рамках **социального подхода** к партнерству, стремится стать не только образовательным учреждением, но и гражданским, культурным, общественным ресурсным центром микрорайона, поселка, села. Этот подход кажется близким к филантропическому, но между ними есть принципиальные отличия – здесь семьи могут выполнять активную роль, участвуя совместно со школой и другими представителями социума в решении общих проблем. В данном подходе возможны два варианта участия семей: в составе организаторов или в качестве целевой группы. Другими словами: либо семьи участвуют в разработке и реализации таких проектов, либо проекты направлены на решение проблем, улучшающих условия жизни семей с детьми в конкретной территории. В данном случае не исключены варианты, когда школа участвует в реализации социального проекта, ориентированного на семью, где инициатором выступает какая-либо общественная организация, фонд или орган управления образованием. В перспективе возможны и организации само- и взаимопомощи, созданные непосредственно родителями обучающихся.

Безусловно, все участники должны согласовать свои позиции, чтобы данная деятельность стала значимой как для взрослых и детей, так и для родителей и местного сообщества. Опыт деятельности общественно-активных школ, реализующих социальный подход в партнерстве с семьей, показал, что важнейшими факторами такого партнерства являются:

- 1) разнообразные формы родительского самоуправления;
- 2) наличие контакта школы и родительской общественности с органами общественного самоуправления в микрорайоне;
- 3) межведомственные и внутриведомственные договоры и программы, социально-значимые проекты, гранты и акции, так или иначе ориентированные на семью.

Т а б л и ц а 3

**Основания для реализации социального подхода
во взаимодействии школы с семьями**

	Цель	Задачи	Механизмы	Средства	Формы (варианты)	Критерии оценки
Школа	Привлечение семей к социально полезной деятельности для создания единого благоприятного социального прост-	Анализ социальных объектов/ситуаций с точки зрения целесообразности и возможности их благоустройства/улуч-	Конкурсные. Организационно-структурные. Процедурные	Аналитические. Мотивационные. Информационные. Проектнорочные. Организационные. Координационные	Конкурс социально значимых проектов в школе. Участие в муниципальных/региональных/всероссийских социаль-	Рост социального имиджа школы среди местного сообщества и родительской общестственности. Активность включения

	Цель	Задачи	Механизмы	Средства	Формы (варианты)	Критерии оценки
	ранства для воспитания и развития детей	шения благополучия. Поиск партнеров. Разработка проекта или участие в проектах, разработанных другими субъектами			но значимых проектах и получении грантов. Создание фондов развития местного сообщества на базе общественно-активных школ	родителей с детьми в социально активную проектную деятельность. Рост воспитательного потенциала социального окружения

И все-таки наиболее эффективным, хотя и сложным, подходом в партнерстве с семьей является *педагогический*, направленный на решение проблем собственно образовательной деятельности: воспитания, обучения, развития и социализации обучающихся и воспитанников.

В реализации педагогического подхода взаимодействия с семьями критерием является наличие тех или иных программ, планов, организационных форм по повышению психолого-педагогической компетенции родителей (Родительская академия, Школа родителя, семейные (родительские) клубы, мастер-классы для родителей и т. д.), а также различные формы диагностики воспитательного/образовательного потенциала семей и др.

Т а б л и ц а 4

Основания для реализации педагогического подхода во взаимодействии школы с семьями

	Цель	Задачи	Механизмы	Средства	Формы (варианты)	Критерии оценки
Школа	Объединение усилий и ресурсов школы и семьи для решения социально и индивидуально-обусловленных проблем развития	Выявление наиболее существенных проблем в воспитании и развитии детей конкретной школы. Совместный поиск возможных	Конкурсные. Организационно-структурные. Процедурные. Комбинированные. Социально-технологические	Аналитические. Мотивационные. Проектировочные. Организационные	Формы организации детско-взрослых событий разной направленности. Конкурсы на различные темы, интересные детям,	Рост активности детей и родителей не только в качестве пассивных участников, но и как организаторов и инициаторов проведения

	Цель	Задачи	Механизмы	Средства	Формы (варианты)	Критерии оценки
	личности каждого ребенка/ обучающегося: как в существующих условиях способствовать становлению подрастающего человека	путей их решения. Разработка программ/ проектов/планов совместной деятельности по достижению результатов			между командами взрослых и детей. Включение детей в социальную и индивидуальную значимую деятельность	событий. Снижение числа конфликтных ситуаций и правонарушений среди обучающихся. Формирование благоприятного уклада школы

В этом подходе сегодня проводится наибольшее число исследований, но в реальной практике он встречается значительно реже, чем в научно-педагогической литературе. Это связано с особой сложностью его реализации, требующей формирования действительно партнерских отношений, умения стимулировать их развитие. Каждая из сторон должна иметь собственную потребность к развитию отношений в ключе доверия, ответственности и взаимовыгодности. Школа должна уметь формулировать собственную миссию, анализировать потребности и мотивы потенциальных партнеров, согласовывать свои интересы с семьями, распределять полномочия и ресурсы, нести ответственность за результат, понимать смысл и ценность социального взаимодействия с семьей в интересах развития личности ребенка.

Материально-техническая база, социальная среда и прочие условия здесь будут второстепенными (доказательством реальности такого варианта являются уже описанные в науке и представленные в практике так называемые резильентные¹ школы).

III. *Опираясь на указанную схему, образовательное учреждение может сформировать определенную, соответствующую его конкретным потребностям и условиям модель.* Один из вариантов модели взаимодействия с родителями представлен в опыте работы двух школ Подмосковья (Приложения 1, 2).

¹ Резильентные школы (от англ. resilient – «живучий, устойчивый») называют «превосходящими ожидания» – «schools performing beyond expectations». Это школы, работающие в сложном социальном контексте, но достигающие высоких результатов.

Задания для самоконтроля

1. Проанализируйте особенности взаимодействия с семьями в вашей школе. Какой из предложенных выше подходов реализуется наиболее явно?
2. Ознакомьтесь с основаниями реализации данного подхода, представленными в таблице. Какие позиции полностью соответствуют деятельности вашей школы в данном направлении? Что еще необходимо изменить, усовершенствовать?
3. Какова модель взаимодействия с семьями обучающихся в вашей школе? Каким опытом вы могли бы поделиться с педагогическим сообществом?

Список рекомендуемых источников

1. Максимов, В. Г. Педагогическая диагностика в школе: учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений / В. Г. Максимов. – Москва: Академия, 2002. – 272 с.
2. Симакова, Т. П. Семья как субъект открытого образовательного пространства: монография / Т. П. Симакова; науч. ред. Т. А. Костюкова. – Томск: Томский ЦНТИ, 2011. – 238 с.
3. Симакова, Т. П. Семья в пространстве образовательных стандартов / Т. П. Симакова // Академический вестник. Научно-практический журнал. – 2015. – № 3 (17). – С. 73–81.
4. Симакова, Т. П. Семья как субъект персонифицированной системы воспитания ребенка / Т. П. Симакова // Классный руководитель. – 2017. – № 3. – С. 30–38.
5. Симакова, Т. П. Семья как участник образовательных отношений: пути формирования позиции / Т. П. Симакова // Социальное взаимодействие в различных сферах жизнедеятельности. – Санкт-Петербург, 2018. – С. 159–163.
6. Хоменко, И. Проектирование работы с родителями. Направления совместной деятельности / И. Хоменко // Педагогическая техника. – 2012. – № 5 (51). – С. 57–61.
7. Якимец, В. Н. Межсекторное социальное партнерство: основы, теория, принципы, механизмы / В. Н. Якимец. – Москва: Едиториал УРСС, 2004. – 384 с.

4. ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Вопросы психологии управления образовательной организацией в последнее время вызывают особый интерес. Во-первых, пандемия внесла серьезные коррективы в жизнедеятельность учреждения, обнажив проблемы профессиональной мотивации педагогов, осознанной включенности семьи и других социальных институтов в работу учреждения как в офлайн-, так и онлайн-форматах, снятия эмоционального напряжения и поддержания ресурсного состояния, предупреждения выгорания всех субъектов образовательного процесса, выстраивания конструктивного коммуникативного режима как внутри образовательной системы, так и вне ее.

Во-вторых, усилилось внимание исследователей и практиков к человеческому фактору как главному актору всех преобразований в образовательной организации.

В-третьих, стремительное развитие цифровых технологий приводит к изменению организации, содержания и технологий образования любого образовательного учреждения, независимо от локации и учредителя.

В данной части пособия мы рассмотрим на примере образовательных организаций Подмосквья новые исследования в области психологии управления.

4.1. Изучение эмоционального выгорания педагогических работников

Как не выгореть самому и сберечь ресурсы своих педагогов? Эта проблема стоит перед любым руководителем образовательной организации. Ответом на данный вопрос послужило исследование феномена выгорания на выборке педагогических работников в 2019–2020 гг. За основу понимания эмоционального выгорания мы взяли симптоматическую модель Schaufeli W.B., De Witte H. & Desart S., 2019 (рис. 2).

Под выгоранием авторы понимают состояние истощения, которое характеризуется крайней усталостью, сниженной способностью регулировать когнитивные и эмоциональные процессы, а также умственным отстранением. Эти четыре основных измерения выгорания сопровождаются подавленным настроением, а также неспецифическими психологическими и психосоматическими симптомами дистресса, которые являются вторичными симптомами.

К основным симптомам относятся:

Истощение (exhaustion) – это состояние физического опустошения, потери энергии, слабости, психической и физической изношенности.

Эмоциональное расстройство (emotional impairment) проявляется в раздражительности, злости, неспособности управлять своими эмоциями на работе.

Когнитивные нарушения (cognitive impairment) проявляются в ухудшении внимания, памяти, неспособности сконцентрироваться, сложности в восприятии информации, особенно новой.

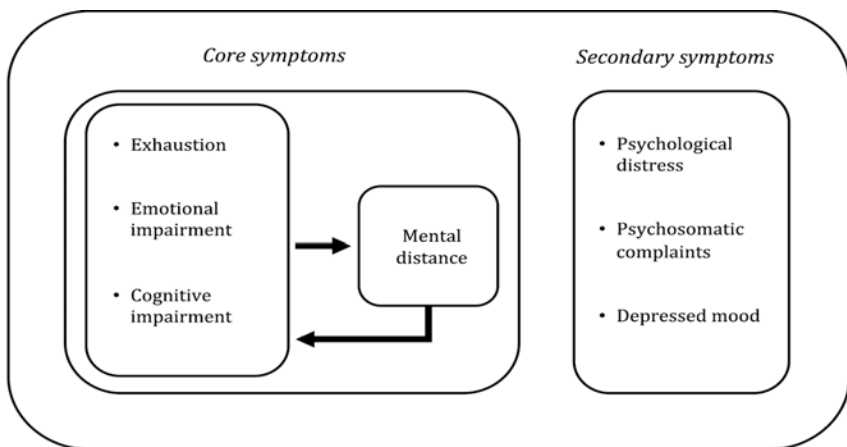


Рис. 2. Симптомы эмоционального выгорания, по Schaufeli W.B., De Witte H. & Desart S.

Ментальная дистанция (mental distance) проявляется в отстраненности от работы, от контактов, нежелании включаться в командную деятельность, избегании поручений.

В дополнение к основным симптомам В. Шауфели и др. отмечают и вторичные симптомы. Это:

- психологический дистресс (psychological distress), проявляющийся во внутреннем беспокойстве, напряженности, колебании веса, приеме различных психостимуляторов в виде алкоголя, сигарет, кофе и пр.;
- психосоматические жалобы (psychosomatic complaints), связанные с физическими расстройствами (мигрень, обострение хронических заболеваний и т. д.) и вызванные психологическими проблемами;
- подавленное настроение (depressed mood), мрачное, грустное.

Согласно данной модели динамика выгорания может быть представлена следующим образом. Из-за крайней усталости у человека нарушается функциональная способность регуляции эмоциональных и когнитивных процессов. Это переживается им как нарушение или потеря эмоционального и когнитивного контроля. В целях самозащиты и предотвращения дальнейшего истощения энергии и потери контроля происходит психическое дистанцирование (отстранение, безразличное и циничное отношение), что является основной причиной истощения и эмоциональных и когнитивных нарушений. Но при этом такое отношение – отстраненное, безразличное и циничное – вызывает негатив со стороны окружающих, что еще более снижает мотивацию к работе и производительность труда, тем самым увеличивая, а не уменьшая стресс. Таким образом, психическое дистанцирование становится неотъемлемой частью самого синдрома выгорания. Из-за истощения наруша-

ется эффективный (эмоциональный и когнитивный) самоконтроль, а также эффективный контроль над рабочей ситуацией (снижение требований к работе и увеличение трудовых ресурсов). Это еще больше усиливает дистанцирование, которое, по сути, является неадекватной стратегией преодоления. Переживаемая ситуация потери контроля может еще больше спровоцировать чувство депрессии и сопровождаться психологическим расстройством и психосоматическими жалобами, которые считаются вторичными симптомами выгорания [3, с. 29–31].

Преимуществом предложенной модели эмоционального выгорания является разработанный авторами опросник, русская версия которого была успешно адаптирована на российской выборке библиотечных работников (Н. И. Колачев, Е. Н. Осин, Ш. Дезарт, В. Шауфели, 2019). Данный опросник имеет хорошие показатели валидности и надежности. Русская версия опросника ВАТ-34 Russian (Е. Н. Осин) включает 34 утверждения, которые изменены по пятибалльной шкале: 1 – «Никогда», 5 – «Постоянно».

Опросник ВАТ-34 Russian

Инструкция: пожалуйста, выберите ответ, который наилучшим образом отражает Ваши ощущения.

Шкала: Никогда Редко Иногда Часто Постоянно

Истощение

1. На работе я чувствую душевную усталость.
2. Всё, что я делаю на работе, требует от меня больших усилий.
3. После рабочего дня мне трудно восстановить свои силы.
4. На работе я чувствую физическую усталость.
5. Просыпаясь утром, я чувствую нехватку сил для нового рабочего дня.
6. Я хочу быть активным(ой) на работе, но почему-то мне это не удается.
7. Когда я прилагаю усилия к работе, я устаю быстрее обычного.
8. В конце рабочего дня я чувствую себя внутренне опустошенным и выжатым.

Дистанцирование

1. Мне трудно найти в себе энтузиазм к моей работе.
2. На работе я не задумываюсь о том, что делаю, работаю на автопилоте.
3. Я чувствую сильное отвращение к моей работе.
4. Я чувствую, что моя работа мне безразлична.
5. Я сомневаюсь, что моя работа имеет для кого-то значение.

Пониженный эмоциональный контроль

1. На работе я чувствую, что не способен(а) контролировать свои эмоции.
2. Я не узнаю себя в том, как я эмоционально реагирую на работе.
3. Во время работы я раздражаюсь, если дела идут не так, как я хочу.
4. Я расстраиваюсь и огорчаюсь на работе, сам(а) не зная, почему.
5. На работе я могу слишком остро реагировать, сам(а) того не желая.

Пониженный когнитивный контроль

1. На работе мне сложно оставаться собранным(ой).

2. Во время работы мне с трудом удается мыслить ясно.
3. На работе я забывчив(а) и рассеян(а).
4. Когда я работаю, мне сложно сконцентрироваться.
5. Я делаю ошибки в процессе работы, потому что думаю о других вещах.

Психологический дистресс

1. Мой вес меняется, хотя я соблюдаю диету.
2. Мне трудно заснуть или мой сон прерывистый.
3. Я испытываю беспокойство.
4. Я нахожусь в напряжении и стрессе.
5. Я тревожусь и/или испытываю приступы паники.
6. Меня беспокоят шум и большое количество людей.

Психосоматические жалобы

1. Меня беспокоят сердцебиения или боли в груди.
2. Меня беспокоят проблемы с желудком или кишечником.
3. Меня беспокоят головные боли.
4. Меня беспокоят боли в мышцах (например, шеи, плеч или спины).
5. Я часто болею.

В 2019–2020 гг. мы провели исследование эмоционального выгорания педагогических работников в образовательных организациях Московской области, Северо-Кавказского федерального округа (Ставропольский край, Карачаево-Черкесская Республика, Кабардино-Балкарская Республика, Чеченская Республика), г. Красноярске. 85% нашей выборки составили педагоги Московской области. Всего в онлайн-опросе, который проходил анонимно, приняло участие 632 человека (100%) – работники образовательных организаций: 601 женщина (95%), 31 мужчина (5%), 4 миссинга (т. е. пропуски в данных – отсутствие ответа). В выборке присутствует большой перевес в сторону женщин, что отражает ситуацию в образовательных организациях РФ. Средний возраст респондентов составил 39 лет, что соответствует общероссийским данным. Средний профессиональный стаж – 9 лет, тем не менее в нашей выборке 20% опрошенных имеют стаж более 25 лет, 18% – до 3 лет.

Результаты исследования эмоционального выгорания педагогов представлены по шкалам в таблице 5.

Т а б л и ц а 5

Результаты исследования эмоционального выгорания педагогов по основным критериям

Описательная статистика/ шкалы	Истощение	Дистанцирование	Пониженный контроль эмоций	Пониженный когнитивный контроль	Психологический дистресс	Психосоматические жалобы
Кол-во / миссинги	613/23	612/24	609/27	580/56	580/56	580/56
MEAN (значение)	2,6	1,7	1,8	1,6	2,1	2,1

Описательная статистика/ шкалы	Истощение	Дистанцирование	Пониженный контроль эмоций	Пониженный когнитивный контроль	Психологический дистресс	Психосоматические жалобы
SD (стандартное отклонение)	0,8	0,7	0,7	0,6	0,8	0,8
Мин.	1	1	1	1	1	1
Макс.	5	5	5	5	5	5

Полученные данные говорят об асимметричности в сторону низких значений выгорания, однако есть респонденты, у которых не наблюдались симптомы выгорания, и те, у которых были высокие показатели по всем шкалам выгорания. В целом такая картина обусловлена нашей выборкой и соответствует исследованию, которые проводили В. Шауфели и его коллеги (Schaufeli W.B., De Witte H. & Desart S., 2019).

Для интерпретации результатов мы использовали шкалу стенов от 1 до 10, где норма – от 3,5 до 7,5: показатели ниже 3,5 считаются низкими, выше 7,5 – высокими. Если показатели ниже нормы, то данный симптом не обнаружен, следовательно, беспокоиться не нужно. Если высокие показатели, то необходима специальная деятельность по снижению симптомов выгорания и укреплению ресурсного состояния.

Если обнаружены высокие показатели выгорания по шкале «Истощение», педагоги могут чувствовать усталость, слабость, изношенность, недостаток энергии до начала работы, быстрое утомление после начала трудовой деятельности. В качестве рекомендаций следует больше внимания уделить физическим нагрузкам (физические упражнения, занятия любимым видом спорта, если нет противопоказаний, бассейн, йога, работа на участке, уход за растениями, животными и др.).

В качестве рекомендаций для высоких показателей по шкале «Пониженный контроль эмоций» следует предложить больше внимания уделить тем видам деятельности, которые имеют воздействие на эмоциональную сферу (например, походы в кино, театр, чтение книг, посещение выставок, шопинг, походы к косметологу, общение с друзьями, близкими и пр.), что вызывает положительные эмоции и удовлетворение.

Если у обследованных обнаружены высокие показатели по шкале «Пониженный когнитивный контроль», то это может отражаться на изменениях внимания, памяти, которые препятствуют эффективной деятельности. Можно посоветовать педагогам выполнять упражнения, связанные с развитием внимания, памяти (учить стихи наизусть, вечером по деталям вспоминать выполненные дела, рассматривать специальные картинки, где необходимо найти сходство и различия между предметами, потренироваться называть числа по порядку, которые делятся на «3», отгадывать кроссворды, головоломки, судоку и др.).

Высокие показатели по шкале «Дистанцирование» означают, что респонденты могут испытывать отвращение к работе, избегать общения с коллегами, родителями и пр. Педагогам можно порекомендовать пересмотреть свои ценностные ориентиры, возможно, заняться такими видами деятельности, о которых давно мечтали, но которые не удавалось осуществить: например, научиться чему-нибудь (иностранному языку, вокал, игра на музыкальном инструменте, танцы и др.).

Педагогам, у которых обнаружены высокие значения по шкале «Психологический дистресс», следует устанавливать минутки отдыха, слушать спокойную музыку, смотреть любимые фильмы, вспоминать интересные и радостные события, проводить релаксационные процедуры и медитацию.

Высокие показатели по шкале «Психосоматические жалобы» говорят о том, что педагоги имеют физические расстройства, проблемы со здоровьем, вызванные стрессами на работе. В таких случаях рекомендуют отдых; возможно, следует в коллективе организовать группу здоровья, проводить семинары по профилактике и способам эффективного разрешения конфликтов, по способам профилактики стресса и выгорания.

Таким образом, проведенное исследование позволило впервые на российской выборке педагогических работников эмпирически изучить модель эмоционального выгорания В. Шауфели, продумать гипотезы дальнейшего исследования. Каждый руководитель образовательной организации, участвующий в нашем исследовании, получил обратную связь с результатами эмоционального выгорания и рекомендациями по сохранению ресурсного состояния педагогов в целях его предотвращения и развития.

Вопросы для промежуточного контроля

1. Опишите модель эмоционального выгорания Schaufeli W.B., De Witte H. & Desart S.
2. В чем суть динамики эмоционального выгорания В. Шауфели и др.?

Задание для самостоятельной работы

Пройдите опросник ВАН-34 Russian (Е. Н. Осин), проанализируйте его результаты. Обсудите в педагогическом коллективе симптоматическую модель эмоционального выгорания В. Шауфели и методы профилактики данного состояния.

Рекомендуемая литература

1. Личностные ресурсы и выгорание: результаты исследования библиотекарей Московской области / Н. И. Колачев, Е. Н. Осин, Ш. Дезарт, В. Шауфели // Организационная психология, 2019. – Т. 9, № 2. – С. 129–147.

2. Резванова, И. Ю. Ресурсы и требования работы, профессиональная мотивация как предикторы эмоционального выгорания учителей: магистерская диссертация по направлению подготовки 37.04.01 «Психология». 2020. – URL: <https://www.hse.ru/edu/vkr/370521200> (дата обращения: 21.06.2021).

3. Шауфели, В. Увлеченность работой: Как научиться любить свою работу и получать от нее удовольствие / В. Шауфели, П. Дийкстра, Т. Иванова. – Москва: Когито-Центр, 2015. – 137 с.

4. Schaufeli, W. B., De Witte, H. & Desart Manual Burnout Assessment Tool (BAT). KU Leuven, Belgium: Unpublished internal report, 2019.

4.2. Исследование и повышение эффективности видов коммуникаций в образовательной организации

Коммуникации в образовательной организации – это сложная, многоуровневая система, охватывающая как внешнее окружение (внешние коммуникации), так и саму организацию и ее элементы (внутренние коммуникации). Несмотря на то, что коммуникации в организациях часто носят характер межличностных, однако далеко не всегда проблемы их исчерпываются межличностными барьерами. Чаще всего на пути эффективных коммуникаций и, соответственно, успешной работы организации встают специфические преграды, связанные с различными ее проблемами. Эти организационные преграды в коммуникациях заслуживают отдельного внимания, поскольку их природа связана не со спецификой индивидуального или группового поведения людей, а с **некоммуникационными** проблемами внутри организаций, то есть речь идет об искажении сообщений, информационных перегрузках и неудовлетворительной структуре организации.

Среди источников искажений можно выделить: сознательное искажение информации источником, т. е. искажение смысла в своих интересах; фильтрация информации, т. е. процесс утраты части смысла сообщений в связи с неизбежными потерями любой природы при движении вверх или вниз по уровням управления или внутри одного уровня организации от одного сотрудника к другому. Управляющие, которые передают сообщения и определяют, что передавать, исходят из стремления преодолеть всевозможные преграды в межличностных контактах, из собственной оценки важности и полезности для дела той или иной информации. Это может подталкивать их к отсеиванию одних и к акцентированию других сообщений. Такой отбор может стать причиной непопадания важной информации в другой сектор организации или поступления информации туда с существенным искажением ее содержания.

Возможны и другие причины фильтрации информации. Например, сообщения, отправляемые наверх по ступеням управленческой иерархии, могут искажаться в силу наблюдающейся тенденции снабжать начальство, по возможности, только положительно воспринимаемой информацией. Это приводит к тому, что подчиненный не информирует руководителя о потенциальной или существующей проблеме, так как не хочет сообщать ему плохие новости.

Поскольку подчиненные часто хотят получить одобрение от руководителя, они могут говорить ему только то, что он хочет услышать.

Еще одной важной причиной, по которой содержание сообщения может не дойти до получателя, является перегрузка получателя другими поступающими сообщениями или ненастроенность его на тематику сообщения: например, получение одновременно разнородной информации из разных источников (начальства, учащихся, родителей и т.д.).

В образовательных организациях, имеющих сложную многоуровневую структуру, возможно появление проблем другого рода. Подразделения внутри организации сами являются организациями, следовательно, у них имеются собственные цели. Поэтому, если структура организации и система мотивации построены неудачно, то собственные цели подразделений могут вступать в противоречия с общими целями организации, в частности блокировать каналы коммуникаций. Чем больше уровней в структуре организации, тем больше вероятность появления в ней существенных противоречий.

Для преодоления указанных преград, как в устной, так и в письменной коммуникации, принята система «**Пять “С”**» [2]:

Ясность (clarity). Информация или сообщения должны быть настолько однозначными, насколько это возможно.

Полнота (completeness). Упрощение информации может привести к ее неполноте. Частичность информации может оказаться вреднее ее полного отсутствия.

Краткость (conciseness). Любая докладная, служебная и прочая информация не должна занимать больше одной страницы. Большинство коммуникаций улучшается, когда несколько хорошо подобранных слов заменяют многословное сообщение, снабженное эпитетами и формализмами.

Конкретность (concreteness). Часто при коммуникациях прибегают к абстракциям и обобщениям, когда участники не совсем уверены в реальных, конкретных фактах.

Корректность (correctness). Безупречное использование методов коммуникации совершенно бесполезно, если сообщение некорректно.

Развитие цифровых способов связи трансформировали сложившиеся традиционные коммуникации в образовательной организации, создав новые возможности и породив новые проблемы [1].

Целью нашего исследования явилось изучение коммуникаций в МБОУ «Средняя общеобразовательная школа № 6» г.о. Мытищи, метод получения данных – онлайн-опрос среди педагогов и родительской общественности.

Вопросы исследования были сгруппированы по следующим блокам:

1. Общие вопросы (предметная область, классное руководство, пол).
2. Внутреннее общение с коллегами.
3. Информационное взаимодействие с учащимися.
4. Взаимодействие с родителями.

5. Использование информационных систем (Школьный портал и др.).

В опросе приняло участие 57 коллег, из них 75% – женщины, 50% – классные руководители.

Результаты опроса представлены в таблице 6.

Т а б л и ц а 6

Результаты опроса педагогов и родителей по способам их коммуникации

Форма общения	Использование	Удобство
Живое общение	96,4%	38,6%
Телефон	96,4%	26,3%
Электронная почта	64,3%	5,3%
Социальные сети	58,9%	22,8%
Электронная учительская или официальная переписка на Школьном портале	33,9%	7%

По результатам исследования видно, что педагогический состав предпочитает живое общение и общение по телефону. Это объясняется прежде всего сложившейся очной формой работы, а также тем, что срабатывает установка: в процессе общения передаются не только информация, но и эмоции, чувства, связанные с ней.

Низкий процент предпочтения коллегами электронной почты и Электронной учительской обусловлены тем, что они используются в основном для распространения официальных документов и редко для решения задач оперативной коммуникации.

Так, по поводу распространения официальной нормативной документации, управленческих решений и новостей жизни школы учителями было отмечено следующее:

- 61,4% удовлетворены получением официальной информации через группы в социальных сетях (в нашем учреждении имеется несколько постоянных групп: для коллективов корпусов, для административного совета, для классных руководителей и др.);
- 57,9% высказались за получение информации посредством традиционных производственных совещаний;
- 42,1% считают эффективным использование Электронной учительской в системе Школьного портала Московской области;
- 35,1% считают удобным получение официальной информации по электронной почте.

Как видно, официальность управленческой коммуникации повышает эффективность электронной почты в 7 раз и Электронной учительской в 6 раз по сравнению с использованием их же как обычного средства коммуникации. Для сравнения: социальные сети имеют примерно равный вес как для общения, так и для управленческих действий.

Также отдельно был задан вопрос о предпочтениях среди мессенджеров и социальных сетей. Среди них для всех форм и направлений общения лиди-

рует WhatsApp (89,5%), на втором месте Telegram (5,3%), который больше используется администрацией школы и внешними управляющими образовательными органами и техническими специалистами. Из социальных сетей наиболее востребованной для общения остается ВКонтакте (VK.Messenger). Другие соцсети (Facebook, Instagram и др.) используются в основном административными работниками для представления работы организации (мероприятия, достижения и т. п.) в них.

Для общения с коллегами из других учреждений педагоги предпочитают: традиционный телефон (70%), социальные сети (54%), живое общение (49%); официальный Школьный портал используют для этого менее 9% опрошенных.

Следующая группа вопросов связана с основной образовательной коммуникацией «учитель–ученик». В прошедшем году она сильно трансформировалась из-за массового внедрения дистанционных технологий в обучение. Результаты опроса показали, что для онлайн-уроков педагоги использовали следующие платформы:

- 84,2% – Zoom.
- 7% – Skype.
- 4% – соцсети и официальные сервисы Школьного портала.

При этом все классные руководители имеют группу в соцсетях для оперативного взаимодействия с классом (преимущественно в WhatsApp).

Следующая группа коммуникаций – «учителя–родители». По вопросам форм коммуникаций в этом направлении опрошенные коллеги более разнообразны:

- 75,4% педагогов используют телефонные переговоры, причем только 31,6% считают их удобными и эффективными;
- 63,2% предпочитают живой контакт с законными представителями учащихся (однако удобным его считают только 38,6%);
- 43,9% ведут переписку с родителями через систему Школьного портала; 17,5% считают этот способ удобным и эффективным;
- 58,9% предпочитают социальные сети (при этом эффективным такое общение считают только 10,5%).

Обратим внимание, что 50% опрошенных являются классными руководителями и обычно имеют отдельные чаты в соцсетях для общения с родителями своего класса. Почему наблюдается такое недоверие соцсетям при общении с родителями при их повсеместном использовании? Скорее всего, это связано с желанием большей официальности в решении вопросов («вызов родителей в школу»), преимуществом живого контакта. Социальные сети же больше используются классными руководителями только для информирования родителей о текущих мероприятиях класса, школы и т.п. объявлений. Также большинство родителей предпочитают личное общение при решении вопросов, и только в редких случаях участвуют в коллективных обращениях, которые также чаще всего решаются на приеме у заместителей директора или директора.

Что касается мнения родителей относительно удовлетворенности коммуникациями учреждения, то нами были получены следующие результаты:

- легко связаться с учителями своих детей (85%);
- учителя прислушиваются к словам родителей (61%);
- родители обсуждают с учителями особенности взаимоотношений их детей с одноклассниками (55%);
- учителя в своей работе учитывают особенности обучения ребенка, т. е. его индивидуальный темп работы, утомляемость и т. д. (49%);
- учителя учитывают психологическое состояние ребенка, особенности его характера (53%).

Родители и законные представители ребенка обсуждают с учителями трудности в учебе детей (69%), что может говорить о доверии учителям, признании их компетентности.

Основными каналами коммуникации со школой являются: личное общение с учителем, телефонные разговоры, SMS-сообщения, электронная почта, мессенджеры, записи в электронном дневнике, бумажные записки/заявления/обращения, получение информации через родительский комитет, родительские собрания. Родители отдают предпочтение непосредственному общению с учителем – личный контакт, телефон, почта. Именно таким способом они могут решить интересующие их вопросы, так как на заседаниях родительского комитета и на родительских собраниях обсуждаются, как правило, общие дела. Как отметили родители, каналы личного общения не всегда доступны: учитель бывает «закрыт» для общения: «не дает телефон», «говорит, что SMS ему писать дорого», WhatsApp, Viber подключить не может, так как не использует смартфон», «общение через электронную почту не практикует», «я хочу поговорить с учителем физкультуры, но не знаю, как его найти» и т. п.

Электронный дневник используют не все родители: «Я свой пароль забыла, захожу со странички ребенка, чтобы посмотреть оценки»; «Я не захожу на свою страницу, ребенок сам его ведет». Все родители отмечают, что электронный дневник является фактически односторонним каналом коммуникации для изучения информации, которую выложила школа, например оценки, расписание, благотворительные акции, объявления.

В качестве информационных средств коммуникации родители наиболее активно используют различные мобильные приложения мессенджеров и считают их наиболее эффективными. В приложениях создаются группы общения, в которых одновременно могут принимать участие родители и классный руководитель. В них обсуждаются разнообразные вопросы, связанные с учебной деятельностью, внеурочной активностью, организацией школьных мероприятий. Родители отмечают, что не все педагоги этими приложениями пользуются.

Сайт школы в качестве средства коммуникации родители практически не используют, к нему обращаются, только когда выбирают для ребенка школу.

В итоге сайт образовательной организации, который мог бы служить одним из средств обеспечения ее информационной открытости, на процесс коммуникации школы с родителями не влияет. Информация, размещенная на сайтах, воспринимается родителями как общая, формальная, она не вызывает интереса, за исключением объявлений, непосредственно касающихся их.

Чаще всего родители взаимодействуют с классным руководителем, и наибольшее значение для них это общение имеет в начальной школе.

Результаты опросов были обсуждены на методическом совещании педагогов, и были выдвинуты меры по повышению эффективности коммуникаций в образовательном учреждении:

1. Различные виды коммуникаций не должны мешать друг другу и создавать перегрузки в работе педагогов и администрации. Для этого они должны быть четко структурированы, целенаправленны, избавлены от шума и удовлетворять требованиям «Пять “С”». Во время образовательного процесса (основной коммуникационной деятельности педагога) лучше всего ограничить использование излишних коммуникаций, кроме официальных через Школьный портал и чрезвычайных оповещений.

2. Использование социальных сетей не должно подменять официальную/офлайновую работу администрации с коллективом, с внешней средой (педагогов с учащимися и родителями, администрации с организациями и т. д.).

3. Традиционные и онлайн-форматы «живых» совещаний должны проводиться по четкому набору тактических и стратегических задач школы, решать насущные проблемы школьной жизни.

4. Эффективнее использовать официальные способы информирования (госуслуги, сайт, почта, портал) для работы с родителями и всей внешней средой.

Таким образом, проведенное исследование позволило изучить новые коммуникационные каналы взаимодействия педагогов друг с другом, администрацией, родителей и образовательной организации. Анализ и учет в работе новых коммуникационных каналов будет способствовать их дальнейшему развитию и мотивированному использованию в деятельности учреждения.

Вопросы для контроля

1. Каковы причины искажения информации?
2. Дайте характеристику внутренним коммуникациям образовательной организации.

Задание для самостоятельной работы

Проведите опрос среди педагогов, родителей и учащихся относительно удовлетворенности использования информационных средств вашего учреждения и обсудите результаты в педагогическом коллективе.

Рекомендуемая литература

1. Маннин, А. А. Внутренние коммуникации в общеобразовательных организациях: методическое пособие / А. А. Маннин. – Москва: Методист, 2018. – 52 с.
2. Симагина, О. В. Теория управления: учебное пособие / О. В. Симагина, В. М. Матюнин; СИУ. – Филиал РАНХиГС. – Новосибирск: СибАГС, 2014. – 135 с.

4.3. Актуальные персонал-технологии в образовательной организации

Современное образовательное пространство широко, подвижно и многозадачно. От руководителя требуется обладание целым набором компетенций – профессиональных и менеджерских – для эффективного управления образовательной организацией. Данный раздел пособия позволит повысить уровень компетенций руководителя, связанный с управлением персоналом.

Обсудим HR-менеджмент² в классическом привычном его понимании руководителем и расставим акценты на наиболее актуальных направлениях, которые позволят повысить эффективность управления человеческими ресурсами образовательной организации.

Боле ста лет насчитывает наука об управлении персоналом в качестве самостоятельной отрасли менеджмента. В XIX веке управление персоналом развивалось в рамках науки о менеджменте, а функции по управлению персоналом выполнялись руководителями предприятий. В начале XX века расширение различных направлений деятельности в рамках управления персоналом организаций, а также развитие производства и, как следствие, увеличение количества работников, потребовало выделения управления персоналом в отдельную отрасль менеджмента. Эксперты отмечают, что, начиная с 1912 года, в США и странах Западной Европы появляются первые отделы кадров [10], несколько позже они создаются и в России.

Развитие управления персоналом как отдельной отрасли менеджмента прошло целый ряд этапов. В начале 20-х гг. XX века первые службы персонала анализировали настроения рабочих, выстраивали отношения с профессиональными союзами, занимались решением отдельных социальных проблем, начинали работать с кадровой документацией. В 30–40-е гг. выстраивались юридические аспекты работы с персоналом, оформлялись трудовые и коллективные договоры. В 50–60-е гг. с возникновением теории человеческого капитала и возрастанием роли персонала в современной организации службы персонала выстраивают новую систему стимулирования труда, еще больше внимания уделяют правовым вопросам, обеспечивающим систему управления персоналом. Уже в 70–90-е гг. отделы по работе с персоналом

² Аббревиатура HR в переводе с английского языка (Human resources) означает человеческие ресурсы. Сегодня HR-специалистами считаются менеджеры по персоналу, рекрутеры, специалисты по оплате труда, бизнес-тренеры и т. п.

помимо оперативного планирования начинают заниматься перспективным, долгосрочным планированием трудовых ресурсов. Этот период можно назвать первым инновационным периодом в развитии HR-менеджмента, так как появляется много новых методов работы с персоналом, делается акцент на творческий потенциал работника.

В настоящее время службы персонала превращаются в центры прибыли и стратегических партнеров, особенно внутри крупных компаний. Данные подразделения называются управлениями и департаментами, насчитывают более ста сотрудников, выполняют сложные и разнонаправленные задачи. Современные компании – лидеры бизнеса – инвестируют серьезные средства в развитие персонал-технологий.

Функции службы персонала в начале XXI века многообразны. Одни функции существуют достаточно давно – это:

- кадровое делопроизводство;
- организация труда персонала;
- подбор персонала;
- охрана труда;
- стимулирование труда работников;
- отбор и оценка персонала;
- адаптация новых сотрудников;
- обучение персонала;
- работа с резервом кадров;
- аудит кадровой деятельности;
- кадровое планирование.

Другие функции появились в последние десятилетия:

- развитие персонала;
- управление талантами;
- маркетинг персонала;
- мотивация персонала;
- развитие корпоративной культуры;
- формирование корпоративных университетов;
- психологическое консультирование;
- поддержание психологического климата в коллективе;
- командообразование;
- коучинг;
- HR-бренд организации;
- методология кадровой работы;
- HR-аналитика, включающая многообразные исследования.

Стоит отметить, что в последнее время в связи с бурным развитием информационных технологий отдельные персонал-технологии претерпевают существенные изменения: например, кадровое делопроизводство и оценка персонала осуществляются с использованием IT-технологий, развитие и обучение сотрудников частично проходят в онлайн-режиме.

Однако образовательные организации – это организации государственные и небольшие по своему размеру, в среднем состав сотрудников крупной школы насчитывает 50–60 работников, а детского сада – 15–20 сотрудников. В сельской местности школы представлены небольшими педагогическими коллективами. Это является первой трудностью для успешного функционирования системы управления персоналом, так как в образовательных организациях отсутствует и служба персонала, и даже кадровый работник.

Отдельные функции по управлению персоналом распределяются между руководителем образовательной организации и его заместителями, иногда секретарем руководителя (если такая должность существует). То есть современные образовательные организации работают в условиях, близких к условиям начала XX века, когда сами руководители выполняли функции кадровых служб. Для повышения эффективности управления персоналом в условиях дефицита временных и человеческих ресурсов необходимо: во-первых, выстраивание прогрессивного отношения к управлению персоналом как к ключевому инструменту современного руководителя образовательной организации; во-вторых, использование наиболее современных методов и технологий в управлении персоналом.

Несмотря на то, что основные направления кадровой работы через систему отчетности и кадровое законодательство транслируются сверху вниз и идентичны во всей системе образования, практика показывает, что отношение к HR-менеджменту, организация кадровой работы и реализация различных направлений и функций по управлению персоналом существенно отличаются в разных образовательных организациях. Рассмотрим HR-функции более подробно, чтобы понять их сущность и возможности их реализации в условиях дефицита кадров и времени.

В настоящее время как отрасль знания управление персоналом обладает сильной *методологией*. По мере развития гуманитарных наук (психологии, социологии, юриспруденции) формировалась методология управления персоналом, развивались ключевые принципы управления персоналом.

К принципам относятся правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители организаций и начальники отделов по работе с персоналом в процессе управления. Принципы управления персоналом опираются на Конституцию РФ, Трудовой кодекс РФ, а также на постоянно развивающуюся методологическую базу и богатую практику в сфере управления человеческими ресурсами, накопленную за последние годы.

Перечислим ключевые принципы, на которые важно опираться, выстраивая систему управления персоналом [10]: прогрессивности, научности, демократического централизма, плановости, единоначалия, сочетания единоначалия и коллегиальности, отбора, подбора и расстановки кадров, контроля исполнения решений, перспективности, комплексности, сменяемости и многие другие. Однако последние десятилетия, в связи с развитием наук о человеке, внедряются и новые принципы:

- достижимости организационных и индивидуальных целей;
- профессиональной компетенции;
- самовыражения;
- саморазвития;
- соответствия оплаты труда объему и сложности выполняемой работы [5; 10].

Руководителям важно понимать, что современные работники – это много-сторонние, образованные и юридически грамотные личности. И новые принципы управления разрабатываются именно с учетом серьезных изменений, происходящих с работником. Значит, разрабатывая программу развития сотрудников, ставя сложные задачи перед работниками, необходимо учитывать эти принципы.

Современная система управления образованием в РФ позволяет транслировать и каскадировать (распространять сверху вниз, «каскадом») такие важные компоненты, как философию управления персоналом, стратегии управления персоналом, концепцию управления персоналом. Система управления персоналом во всех образовательных организациях выстроена в едином стандарте в соответствии с Трудовым кодексом РФ, и это является существенным преимуществом.

Развитие методологической базы последние десятилетия позволяет говорить о развитии системы целеполагания в рамках отрасли. На современном этапе развития менеджмента цель системы управления персоналом рассматривается через обеспечение организации персоналом, его эффективное грамотное и умелое использование, профессиональное и социальное развитие (рис. 3).

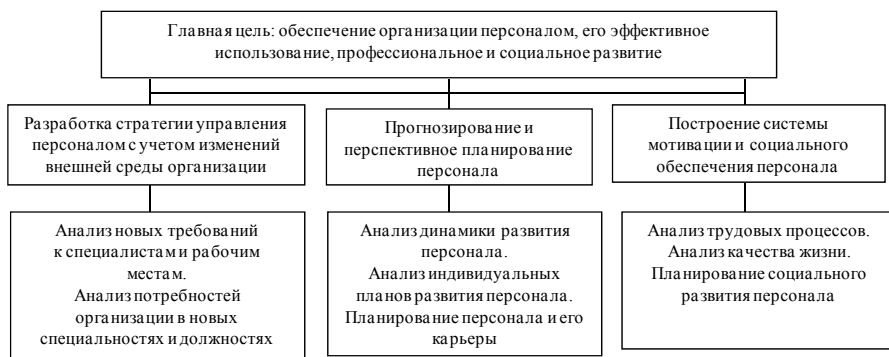


Рис. 3. Цели системы управления персоналом

От выбора варианта построения системы управления персоналом организации, понимания механизма его функционирования, оптимальных технологий и методов работы с людьми зависит эффективность управления персоналом, а также реализация поставленных целей организации.

Стратегическое планирование образовательных организаций осуществляется на уровне государства, региона, города, однако современному руководителю необходимо осваивать новую компетенцию – стратегическое планирование и даже прогнозирование, которое позволит распределять ресурсы, выбирать альтернативы, оценивать риски принятых решений с опорой на стратегические цели.

Едиными для всех являются и методы управления персоналом, которые разделяют на три группы: административные, экономические и социально-психологические. Также используется единая система отчетности, которая объединяет информацию по каждому отдельно взятому образовательному учреждению в аналитическую справку по району, городу, региону и стране в целом. Поэтому можно сказать, что начинает развиваться такая новая функция, как HR-аналитика.

HR-аналитика – это совокупность методов сбора информации по множеству персонал-показателей, мониторинг изменений данных показателей, исследования и выводы, позволяющие сопоставлять результаты с бизнес-процессами, строить гипотезы развития человеческих ресурсов и бизнеса в целом. HR-аналитика становится решающей составляющей при принятии управленческих решений.

В то же время важно отметить, что эта функция только начинает развиваться в образовательном пространстве и используется скорее в вышестоящих организациях: муниципальных управлениях образования, региональных и федеральном министерствах и т. п., а на уровне одного образовательного учреждения практически не проводится. Современное развитие образовательных организаций настоятельно требует от руководителей развития функции HR-аналитики на уровне организации. Наиболее актуальные исследования, которые необходимо проводить ежегодно:

- исследование удовлетворенности трудом;
- исследование лояльности персонала;
- исследование мотивационного профиля сотрудников;
- анализ причин увольнения работников;
- уровень накопленного стресса.

Данные исследования могут быть организованы в Google-формах, это серьезно повысит надежность ответов и скорость обработки результатов. Анализ же полученных результатов позволит мониторить психологическое состояние, настроение сотрудников, причины ухода из организации и принимать грамотные кадровые решения. Помимо этого, данные исследования позволят лучше осуществлять кадровое планирование.

Кадровое планирование – это анализ потребности в персонале с определением времени, квалификации и других важных моментов с точки зрения соответствия способностей работников требованиям должности и т. п. Существует оперативное планирование (до одного года), тактическое планирование (от одного до трех лет) и долгосрочное планирование (от трех до десяти лет).

Для любой организации в настоящее время актуальным является долгосрочное кадровое планирование, для образовательных организаций реальная задача – выработать установку на долгосрочное кадровое планирование. Это позволит через комплекс взаимосвязанных мероприятий реализовать необходимые кадровые действия и технологии. Понимая, сколько педагогов выйдет на пенсию в ближайшие 3–5 лет, более качественно можно разработать программу стажировок и практик студентов педагогических вузов, а затем и программу адаптации молодых специалистов, и достойно провести смену части педагогического коллектива. Для поиска и подбора новых кадров в образовательную организацию хорошим помощником может стать HR-брендинг.

HR-бренд – это образ компании как работодателя, как хорошего места работы в глазах всех заинтересованных лиц (сотрудников, кандидатов, учащихся, родителей, органов власти и т. п.). Эксперты определяют HR-бренд как набор экономических, психологических и профессиональных выгод, которые получает работник, присоединяясь к конкретной компании [7]. Бренд работодателя разделяют на *внешний*, направленный на внешнее окружение и потенциальных сотрудников компании, и *внутренний*, ориентированный на работающий персонал.

В последние годы руководители образовательных организаций отмечают трудности в поиске новых сотрудников, нежелание молодежи приходить на работу в школы и детские сады. Развитый внешний образ работодателя позволит привлечь новые кадры в организацию. Хорошо функционирующий внутренний образ компании как работодателя позволит удержать ценные педагогические кадры надолго. Конечно, образовательные организации не имеют мощных финансовых ресурсов, которые в HR-бренд вкладывают бизнес-компании, однако можно опираться на психологические выгоды: дружный коллектив, позитивные отношения с руководителем, способные ученики. Важно учитывать и тот факт, что бренд работодателя тесно связан и с брендом самой образовательной организации.

Еще две важные функции управления персоналом, которым уделяется недостаточно времени, – это привлечение кандидатов и отбор персонала. Если в привлечении могут существенно помочь кадровое планирование и HR-бренд, то отбор – это важная отдельная составляющая успешной работы с персоналом.

Отбор кандидатов – это оценка соответствия кандидатов на существующие вакансии требованиям этих вакантных должностей. На сегодняшний день существует множество методов оценки, обладающих разной надежностью, но, к сожалению, они практически не используются в образовательном пространстве. Это приводит к кадровым ошибкам, которые впоследствии, когда требуется уволить нерадивого сотрудника, значительно сложнее исправлять.

Перечислим методы оценки:

- анализ биографических данных (анкета) и документов;

- анализ рекомендаций;
- собеседование;
- профессиональное тестирование;
- психологическое тестирование;
- метод кейсов;
- деловая игра;
- ассесмент-центр.

Современные бизнес-компании и отдельные государственные компании проводят отбор с использованием нескольких методов – для того, чтобы повысить надежность результатов оценки, и в 6–8 этапов, которые часто занимают от 5 до 10 рабочих дней.

Этапы отбора кандидатов:

- анализ резюме;
- телефонное интервью;
- короткое собеседование с внутренним рекрутером;
- заполнение анкеты и биографии;
- собеседование с кадровым сотрудником;
- тестирование или деловая игра;
- собеседование с психологом (если он существует в организации);
- проверка службой безопасности;
- собеседование с руководителем подразделения, куда идет кандидат;
- медицинское обследование;
- предложение о работе.

Не имея отдела по работе с персоналом или кадрового сотрудника, временного ресурса и выполняя много сложных задач одновременно, директора и заведующие образовательными учреждениями минимизируют процесс отбора, но это часто приводит к принятию на работу неудачного кандидата.

Предлагаем рассмотреть модель приема на работу с использованием таких методов, как анализ резюме, которое уже демонстрирует определенные компетенции будущего сотрудника; интервью, которое проводится директором или заместителем с использованием современных технологий. Интервью бывает разных видов: структурированное, полуструктурированное и свободное. Может проводиться одним или несколькими интервьюерами. Занимает в среднем 45–50 минут. Следующим этапом необходимо ввести элемент объективной оценки с использованием психологических тестов. Существуют платформы, где можно пройти тестирование онлайн и получить результаты, можно подключить к подготовке батареи тестов школьного психолога. В данную батарею обязательно включается тест на определение личностных особенностей, уровня интеллекта, уровня эмоционального интеллекта, а также проективные методики (например, тест Люшера или Рисунок несуществующего животного).

Следующим этапом может быть использование кейса со сложной ситуацией в образовательном учреждении: кандидат должен ответить, как разре-

шить эту ситуацию. Это минимальный набор средств, которые необходимо использовать для оценки кандидатов.

Для приема на работу молодых специалистов из педагогических вузов и колледжей предлагаем активно использовать стажировки и практику, в ходе которых ведется наблюдение за студентами, с применением бланков и оценочных листов, что позволит по итогам практики пригласить к себе на работу наиболее профессионально подготовленных.

Следующая важная функция – это адаптация новых работников к организации и новой должности. В советское время многие крупные предприятия уделяли процессу адаптации специалистов серьезное внимание. В настоящее время бизнес-компании с использованием новых методов и технологий также разрабатывают и внедряют программы адаптации. Исследования последних десятилетий доказали, что отсутствие адаптации приводит к существенным издержкам, потерям и повышает текучесть персонала [1].

Адаптация персонала – это «взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда» [10].

Двусторонний характер процесса адаптации персонала позволяет определить его цели со стороны организации и со стороны работника [5].

Если рассматривать цели адаптации работника со стороны работодателя, то возможно выделить следующие:

- максимально полное, быстрое и эффективное вхождение работника в рабочий процесс;
- усвоение работником всех норм и правил организационной культуры компании;
- повышение эффективности трудовой деятельности сотрудника;
- снижение уровня стресса, тревожности сотрудника;
- формирование у сотрудника чувства удовлетворенности работой;
- формирование у сотрудника лояльности к организации;
- обеспечение сотрудника теоретическими и практическими знаниями об организации и выполняемой работе;
- установление у работника оптимальных для деятельности организации партнерских отношений в коллективе.

Цель адаптации со стороны работника – максимально полное, быстрое и эффективное приспособление к организации, создание в максимально короткие сроки имиджа профессионала, желание в течение длительного времени оставаться сотрудником организации.

Задачи адаптации с точки зрения работника:

- получение знаний об организации, организационной культуре, информационных потоках, формальных и неформальных связях;
- знакомство со стилем управления;
- получение теоретических и практических знаний о специфике работы;

- установление партнерских отношений с коллегами;
- снижение уровня стресса, тревожности;
- продолжение трудовых отношений с организацией;
- формирование и рост чувства удовлетворенности от работы в организации [1].

Грамотно разработанная и внедряемая программа адаптации педагогов позволит эффективно адаптировать новых сотрудников в пространство организации, снизить риски профессиональных ошибок и тревоги, возникающей в ходе приспособления к новой культуре и новому коллективу.

Принятый на работу сотрудник адаптируется к новому месту своей профессиональной деятельности и начинает практически в это же время обучаться в современном бизнес-пространстве. Последние десятилетия наиболее прогрессивные в сфере HR-технологий компании инвестируют в обучение и развитие персонала серьезные средства.

Обучение персонала – это обеспечение соответствия профессиональных знаний и умений работника современному уровню производства и управления [2].

Развитие персонала – это деятельность, включающая систему управленческих технологий, методов и мероприятий, направленных на совершенствование профессионального, личностного потенциала персонала, его социально-психологических компетенций, лидерских качеств с целью повышения эффективности работы компании и повышения личной эффективности. Развитие персонала ориентировано в будущее и взаимосвязано со стратегией развития компании в целом [9].

Руководители образовательных организаций отмечают, что недостаток инвестиций и отсутствие временного ресурса и возможности взаимозаменяемости педагогов не позволяют широко и глубоко осуществлять данную функцию. Однако современное развитие информационных технологий, особенно в последние несколько лет, позволяет использовать IT-форматы: вебинары, видеоконференции и семинары, которые дают возможность для различного обучения и развития.

Другой формой, которую можно использовать активно в образовательном пространстве, является обучение одного сотрудника, который затем передает технологии своим коллегам.

Развитие персонала является одним из ключевых инструментов мотивации и удержания персонала.

Стимулирование персонала понимается экспертами и методологами как набор инструментов, направленных на повышение производительности труда. В настоящее время выбираются стимулы, благодаря которым сотрудники трудятся более активно и эффективно, удовлетворяя и запросы работодателя, и собственные профессиональные амбиции [5].

От стимулирования персонала современные HR-специалисты предлагают разворачиваться в сторону его мотивации. Мотивация – это процесс побуж-

дения себя или других к деятельности для достижения личных целей или целей организации. Широко под мотивацией понимают все внутренние побуждения, которые можно определить как желания, склонности, влечения, нужды [5].

Как показывают исследования последних лет, проводимые в школах и детских садах, для педагогов очень важна самореализация или профессиональная реализация. Более 60% опрошенных в каждом исследовании отмечают важность реализации в профессии, а это залог успеха образовательного учреждения. В рамках данного раздела рассмотрим некоторые важные аспекты мотивации. С одной стороны, сделаем акцент на интересной модели В. Герчикова (советского и российского ученого), предложившего опираться на пять типов мотивации у сотрудников, а именно:

- *Инструментальная мотивация* – для сотрудника данного типа сама по себе трудовая деятельность не представляет ценности, она рассматривается лишь как источник заработка и других благ, получаемых в качестве вознаграждения. Такого сотрудника интересуют не любые деньги, а именно заработок; поэтому он будет работать с максимальной отдачей на любой работе, если его труд будет справедливо и высоко (в его понимании) оплачиваться.

- *Профессиональная* – сотрудник этого типа ценит в работе ее содержание, возможность проявить себя и доказывать себе и другим, что он может справиться с трудным заданием, которое не каждому по силам. Он предпочитает самостоятельность в работе и отличается развитым профессиональным достоинством.

- *Патриотическая* – сотрудника этого типа интересует участие в реализации общего, очень важного для организации дела. Он убежден в своей нужности для организации, готов взять на себя дополнительную ответственность ради достижения результатов общего дела. Основная ценность – общественное признание.

- *Хозяйская* – сотрудник данного типа добровольно принимает на себя полную ответственность за выполняемую работу. Он будет работать с максимальной отдачей, не настаивая на особой интересности или высокой оплате своего труда, не требуя ни дополнительных указаний, ни постоянного контроля. Работник с преобладанием хозяйской мотивации – вероятно, самый эффективный в смысле соотношения затрат и результатов. Хозяином трудно управлять – он суверенен и не только не нуждается в приказах или наказаниях, но и не терпит их.

- *Избегательная мотивация* – сотрудник этого типа обладает очень слабой мотивацией к эффективной работе. У него низкая квалификация, и он не стремится ее повышать; он безответственен и старается избежать любой работы, связанной с персональной ответственностью; не проявляет никакой активности и негативно относится к активности других. Его основное стремление – минимизировать свои трудовые усилия на уровне, допустимом со стороны руководителя [8].

Активный интерес к модели Герчикова связан с тем, что ученый предложил систему стимулов, которые актуальны для каждого типа мотивации сотрудников, поэтому модель очень практична.

Для образовательной организации оптимальным типом мотивации сотрудников является профессиональный, а совершенно неприемлемым – избегательный. Для определения типа мотивации автором теории разработан опросник, который можно включить в батарею тестов при приеме на работу.

С другой стороны, такой инструмент, как интервью или собеседование, позволяет корректировать поведение сотрудника, уже работающего в организации. Современный менеджер обязан обладать искусством проведения мотивационного интервью, которое позволяет определить мотивационный профиль сотрудника, осмыслить наиболее актуальные потребности и мотивы, определить уровень работоспособности сотрудника и существующие проблемы, а затем создать «vision» – видение дальнейшего развития – и замотивировать сотрудника на выполнение сложных задач. Объем раздела про управление персоналом в образовательной организации не позволяет рассмотреть все HR-функции, поэтому были выбраны наиболее актуальные персонал-технологии.

Предлагаем вам познакомиться с опытом коллег по разработке программ адаптации и по проведению мотивационного интервью.

ИЗ ОПЫТА ШКОЛ ПОДМОСКОВЬЯ

Опыт СОШ № 9 г.о. Дубна. Т. Ю. Салтыкова в 2020 году разработала программу адаптации для новых сотрудников.

Общая программа адаптации касается в целом всей организации и затрагивает следующие вопросы:

- общее представление об организации: тенденции развития, цели, приоритеты, проблемы школы; традиции, нормы; информация о высшем руководстве, внутренние отношения;
- оплата труда в организации;
- дополнительные льготы: виды страхования; выходные пособия; пособия по болезни, болезням в семье, пособия по материнству; возможности обучения на работе;
- охрана труда и техника безопасности: меры предосторожности; правила противопожарной безопасности и контроля; правила поведения при несчастных случаях; места оказания первой медицинской помощи;
- служба быта: питание; комнаты отдыха.

Данную программу можно использовать как для первичной, так и для вторичной адаптации. Поскольку адаптация молодых работников, которые еще не имеют профессионального опыта, отличается тем, что она заключается не только в усвоении информации об организации, но и в представлении содержания самой работы, в программу адаптации обязательно должно вхо-

дить обучение. Особые потребности в адаптации испытывают сотрудники старшего возраста. Они также нуждаются в обучении, их потребности в чем-то схожи с потребностями молодых работников, им зачастую труднее вписаться в коллектив. Свои особенности имеет адаптация женщин, возвратившихся на работу после отпуска по уходу за детьми; инвалидов; сотрудников, вернувшихся после прохождения учебных курсов. Всё это нельзя оставлять без внимания и необходимо учитывать при составлении программ по адаптации [10].

Индивидуальная программа адаптации охватывает вопросы, связанные конкретно с каким-либо подразделением или рабочим местом. Обычно эту программу проводят линейные руководители или наставники. Программа включает в себя следующие вопросы:

- функции подразделения, цели и приоритеты; организация, структура и функции; взаимоотношения с другими подразделениями;
- обязанности и ответственность; детальное описание текущей работы и ожидаемых результатов; разъяснение, почему эта конкретная работа важна, как она соотносится с другими видами работ в подразделении и в организации в целом; длительность рабочего дня и расписание; требования к качеству выполняемой работы;
- правила-предписания: правила, характерные только для данного вида работы или данного подразделения; правила техники безопасности; отношения с работниками других подразделений; питание; телефонные переговоры личного характера в рабочее время;
- осмотр подразделения: кнопка пожарной тревоги, входы и выходы; места оказания первой помощи;
- представление сотрудникам организации.

Содержание программы адаптации нового сотрудника

Как любая другая, программа адаптации персонала в школе также предусматривает прохождение трех этапов:

Первый этап – подготовительный. На этом этапе руководитель организации и заместитель директора по УВР или АХР, курирующие работу с персоналом, проводят мероприятия, способствующие по возможности безболезненному вхождению нового работника в коллектив школы. Данный этап начинается на собеседовании и завершается частично в первый рабочий день.

Рекомендуется для каждого новичка составить пакет документов и информационных материалов, который включал бы в себя:

- должностную инструкцию;
- правила внутреннего трудового распорядка;
- режим и график работы (расписание звонков и уроков);
- план-график традиционных мероприятий;
- список важных телефонов;
- рекомендации по внешнему виду;
- полезные ссылки организации и т. п.

Второй этап – текущий. С самого первого дня работы перед новым работником ставятся задачи по совершенствованию и коррекции его профессиональных и личностных качеств в соответствии с потребностями образовательной организации. Первые результаты можно увидеть либо через две недели, либо через три месяца – в зависимости от занимаемой должности.

В этот период очень важна обратная связь – как для работника, так и для руководителя, а также для других сотрудников, с которыми новый работник взаимодействует по должности. По окончании данного этапа заполняются формы «Оценка сотрудников в конце испытательного срока» и «Самооценка сотрудников в конце испытательного срока».

Третий этап – заключительный, на котором подводятся первые официальные итоги периода адаптации. На данном этапе руководитель принимает решение о прохождении или непрохождении испытательного срока для вновь принятых работников. Тем не менее фактически адаптация редко завершается полностью в этот период, поэтому во время оценочного собеседования с работником в конце учебного года также подводятся итоги его адаптации. Разработанная программа адаптации максимально ориентирована на молодых специалистов, с небольшой корректировкой может быть применена и к работникам со стажем, при создании новых для них условий труда.

Можно предположить, что после разработки программы адаптации, ее внедрения в образовательной организации возможно получение значимых результатов, как экономических, так и социальных.

Прогнозируемые социальные результаты:

- улучшение социально-психологического климата в коллективе;
- возникновение лояльности у работника с первых дней работы и тем самым мотивации работать в организации длительное время;
- удовлетворенность работой и организацией в целом.

Таким образом, разработка и внедрение программы адаптации позволяют создать в учреждении эффективную работу по адаптации персонала, которая поможет новым сотрудникам влиться в коллектив, максимально быстро начать работать с высокой эффективностью, а также повысит лояльность и позволит снизить текучесть персонала.

Опыт СОШ № 3 г.о. Лобня. М. Ф. Кришень разработала мотивационное интервью. Для расширения компетенции в области оценки предлагаем рассмотреть данный опыт коллег.

С целью повышения удовлетворенности уровнем оплаты труда и поддержания высокого уровня заинтересованности персонала в сохранении данного места работы разработано «Мотивационное собеседование руководителя с сотрудниками организации».

В ходе исследования основных мотивов сотрудников было выявлено, что для отдельных групп сотрудников возможно выделить свои ключевые мотивы, поэтому эффективно проводить мотивационное собеседование с предста-

вителями данных групп сотрудников с учетом ведущих мотивов трудовой деятельности. В целях профилактики следует использовать данную технологию с периодичностью один раз в три месяца с отдельными категориями сотрудников, сомневающимися в полезности своего труда.

Мотивационное собеседование направлено на то, чтобы вызвать изменения в поведении сотрудника посредством разрешения сомнений по поводу неустойчивости в ожиданиях от процесса и результата труда. Оно нацелено на пересмотр результатов конкретной ситуации. Собеседование может проводить директор школы либо его заместители по учебно-воспитательной работе. Руководителю в ходе собеседования необходимо установить, на каких аспектах базируется внутренняя мотивация сотрудника, и постараться снизить сопротивление сотрудника посредством изменения его потребностей, ценностей и желаний. Результатом мотивационного собеседования является готовность сотрудника к изменению в его поведении по отношению к трудовой деятельности или ситуации.



Рис. 4. Вербальные признаки готовности сотрудника к коррекции поведения

Руководителю важно использовать определенные правила проведения мотивационного собеседования:

- Задавать несколько вопросов одновременно неуместно, сотрудник должен отвечать на вопросы по порядку, а не выбирать наиболее выгодный для него.
- Во избежание искажения информации не рекомендуется употреблять малознакомые иностранные слова.
- Задавать не обобщенные, а конкретные вопросы.
- Ставить вопросы, не затрагивающие достоинство и самолюбие сотрудника.
- Уточнять интересующие детали.
- Повторять суть услышанного своими словами для точного понимания.
- Фиксировать важную информацию на листе оценки, подготовленном заранее.
- Слушать участливо, не переспрашивать, чтобы не показать несерьезность отношения к сотруднику.

При мотивационном собеседовании можно использовать набор некоторых стратегий, которые помогут наладить контакт с собеседником и выявить не-

достатки в мотивации. Например, применить стратегию «Будущее и настоящее» с теми сотрудниками, которые испытывают неуверенность в завтрашнем дне организации. С помощью вопроса «Как бы Вы хотели, чтобы положение дел изменилось в нашей организации в будущем?» руководителю надо помочь сотруднику понять разницу в будущем по сравнению с происходящим: «Что мешает Вам сейчас сделать то, что Вы хотите?». Это может послужить хорошей мотивирующей силой.

Важна стратегия «Исследование опасений» для получения информации о страхах и недовольствах сотрудника. Вопрос «Какие опасения у Вас есть по поводу заработной платы?» невольно подводит собеседника к вопросу о других, не менее важных для него опасениях. Завершаем стратегию подведением итогов: как возможно преодолеть эти опасения, и что может случиться, если не произойдет этих изменений.

И, наконец, стратегия «Помощь в принятии решения». Руководитель может использовать ее при видимом желании сотрудника измениться. Нужно представить варианты планов на будущее, можно привести пример, как бы поступили другие в этом случае. Но необходимо подчеркнуть значимость для организации именно данного сотрудника, так как важен метод индивидуального подхода в решении вопросов мотивации отдельных работников.

Эффективно использовать для мотивационного собеседования модель построения вопросов «STAR», которая поможет выяснить мотивы поведения человека в конкретной ситуации [4].

«STAR» – это модель компетенций по оценке персонала. Ключевые компетенции сотрудников: ответственность, коммуникабельность, ориентированность на результат, стрессоустойчивость, умение работать в команде, навыки убеждения, гибкость. Сотруднику предлагается вспомнить трудную ситуацию на рабочем месте, которую ему приходилось решать. Руководитель в собеседовании уточняет задачу, действия и результат. Для обработки результатов составляется оценочный лист.

Вопросы строятся по модели [4]:

- Situation (Ситуация).
- Task (Задача).
- Action (Предпринятые действия).
- Result (Результат).

Данная модель позволяет оценить эффективность и результативность принятого решения в реальной ситуации, а также спрогнозировать поведение сотрудника в искусственно созданных условиях для определения компетенций специалиста в будущем.

В ходе мотивационного собеседования руководитель может выяснить мотивы деятельности работника и факторы, влияющие на уровень его отношения к выполняемым обязанностям.

Задания для самоконтроля и практической работы

2. Что такое управление персоналом?
3. Когда управление персоналом выделилось в отдельную отрасль менеджмента?
4. Какие функции управления персоналом существуют? Какие функции управления персоналом получили новое развитие благодаря использованию ИТ? Оцените функции, реализуемые в вашей организации.
5. Как вы понимаете термин «отбор персонала»?
6. Как переводится с английского аббревиатура HR? Что такое HR-бренд?
7. Что такое методология кадровой работы?
8. Что означает термин HR-аналитика? Какой анализ персонала проводится в вашей организации?
9. Для чего служит программа адаптации? Разработана ли (или планируется) в вашей организации такая программа?
10. Какие из методов анализа и развития персонала, предложенных в данном тексте, было бы целесообразно использовать в управлении вашей организацией?
11. Какие идеи управления персоналом вы планируете применить в своей работе?

Рекомендуемая литература

1. Володина, Н. Адаптация персонала. Российский опыт построения комплексной системы / Н. Володина. – Москва: Эксмо, 2010. – 200 с.
2. Егоршин, А. П. Управление персоналом / А. П. Егоршин. – 7-е изд. – Нижний Новгород: НИМБ, 2009. – 205 с.
3. Иванникова, Н. Н. Подбор торгового персонала / Н. Н. Иванникова, А. Н. Кошелев // Управление персоналом. – 2006. – № 12 (142). – С. 82–88.
4. Леонова Е. Как провести собеседование по методике STAR / Hurma-work, 2019. – URL: <https://hurma.work/rf/blog/kak-provesti-sobesedovanie-po-metodike-star-2/> (дата обращения: 31.05.2021).
5. Макарова, И. К. Управление человеческими ресурсами: уроки эффективного HR-менеджмента / И. К. Макарова. – Москва: Дело, 2013. – 422 с.
6. Новые технологии управления персоналом / Г.Н. Сартан, А. Ю. Смирнов, В. В. Гудимов [и др.]. – Санкт-Петербург: Речь, 2003. – 240 с.
7. Осовицкая, Н. А. HR-брендинг: как стать лучшим работодателем в России / Н. А. Осовицкая. – Санкт-Петербург: Питер, 2012. – 288 с.
8. Самоукина, Н. В. Настольная книга менеджера по персоналу / Н. В. Самоукина. – Ростов-на-Дону: Вершина, 2020. – 528 с.
9. Сенже, П. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации / П. Сенже. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2006. – 660 с.
10. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2010. – 695 с.

4.4. Управление мотивацией педагогов к инновационной деятельности: коучинговый и деятельностный подходы

В проекте профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации» отмечаются умения, которыми должен владеть руководитель образовательной организации. Среди них выделим следующие: создавать команду для разработки инноваций, направлять генерацию идей, *владеть методами воздействия и убеждения, мотивирования членов команды, управлять своим поведением, эмоциями и поведением своего окружения и др.* [13].

Исследование проблемы *перевода внешней мотивации деятельности педагога во внутреннюю* позволило разработать психолого-педагогический механизм этого процесса. Одним из механизмов подобного перевода является рефлексивная сессия, разработанная нами с позиции интеграции деятельностного и коучингового подходов. Обратимся в коучинговому подходу.

История коучинга. Вначале коучинг появился в спорте, потом в бизнесе, политике, в сфере шоу-бизнеса как результативная методика достижения значительных целей. В Англии в XVI веке обозначилось понятие «коучинг» (повозка, карета): студенты называли частных репетиторов коучами; спортивного тренера также называли коучем (XIX в).

Тимоти Гэллвей (Timothy Gallwey) как эксперт по теннису (Гарвардский университет) исследовал проблему обучения посредством коучинга различным видам спорта: теннису, лыжам, гольфу. По мнению исследователя, «соперник в собственной голове страшнее того, который находится по ту сторону сетки». Коуч (тренер), согласно Т. Гэллвей, способен помочь спортсмену уйти от внутренних барьеров, достигнуть большей самостоятельности, определить собственные сильные стороны и не забывать о них [4].

Майлз Дауни (Myles Downey), имеющий стаж работы в коучинге более 20 лет (ведущий бизнес-коуч Великобритании), считает необоснованным мнение, что коучингом могут заниматься только люди, обладающие специальным, профессиональным образованием в психотерапии и психологии. Майлз Дауни приводит аргумент: «Все мы – партнеры, менеджеры, коллеги, родители, друзья, дети, супруги – должны быть или профессиональными дипломированными психотерапевтами, или перестать общаться друг с другом... С коучингом мы соприкасаемся практически на каждом шагу: как только мы начинаем обсуждать с другим человеком, как ему поступить, выполнить, предпринять что-либо, начинается коучинг... Мы регулярно сталкиваемся с коучингом и зачастую с очень эффективным результатом – но мир не состоит только из психотерапевтов, в то же время может показаться, что это так...» Как считает Майлз Дауни, есть коучи, которые осуществляют свою работу профессионально, ответственно, однако есть люди, занимающиеся коучингом, не имея отвечающего коучингу профессионального образования [5].

Понятие коучинга. *Под коучингом* понимают индивидуальную тренировку человека для осуществления важных для него целей, развития его актуальных способностей, мобилизации внутренних ресурсов, потенциала, освоения прогрессивных стратегий достижения результата, повышения продуктивности планирования. Техники коучинга применяются для расширения ресурсов *людей, осознанно ориентированных на изменения – профессиональный и личностный рост* [5].

Коучинг, применяемый в различных областях жизни, представляет собой совокупность техник коучинга – партнерского сотрудничества с самим собой (самокоучинг), людьми, коучем, помещающих решение проблемы в зону продуктивного результата [10]. Коучинг проходит в форме регулярных встреч (сессий коучинга) коуча и подопечного/клиента. Коучинг нацелен на раскрытие потенциальных возможностей человека, его творческих способностей, обеспечивающих его эффективность в чем-либо. Коучинг не рекомендует, не советует, как нужно поступить, какое решение принять, не учит, как жить, но помогает учиться [18].

У коуча нет полномочий, власти над подопечным, он не ответственен за его действия, в то же время подопечный/клиент не отчитывается перед коучем. Коуч нацелен на обеспечение успешности клиента, осознанное достижение его цели, повышение его компетентности. Итогом коучингового партнерского взаимодействия является успешность клиента [19].

Коучи – это люди, способствующие раскрытию потенциала других людей. Они терпеливы, настойчивы, проникательны, внимательны к своим подопечным, оказывают помощь в нахождении их внутренних и внешних потенциалов, ресурсов для достижения личной успешности, результативности человека [8].

Коучинг – это стратегия, нацеленная на профессиональную помощь клиенту в постановке и осуществлении поставленных им целей, эффективной реализации его потенциала. *Коучинг* – разговор, диалог между коучем и клиентом в конструктивной форме, в котором задаются уместные вопросы, обеспечивающие возможность увидеть ситуацию под другим углом зрения, в другом контексте, определить другие стратегии [19].

Для оказания помощи людям нужно уметь общаться с ними: четко формулировать мысли, обеспечивать атмосферу доверительности, поддержки, сопереживать, уметь решать задачи, знать о моделях мышления, уметь организовать деятельность клиента таким образом, чтобы *он сам* был способен инициировать решения своих проблем результативнее и быстрее. Коуч не предлагает решение задач для клиента вместо него, предполагается, что коуч знает, какие стадии может пройти человек в осмыслении ситуации, чтобы его анализ, обобщения, выводы стали продуктивными, аргументированными [14].

Таким образом, мнения ученых относительно понятия «коучинг» сходятся в том, что коучинг призван помочь человеку выявить его цели, потенциаль-

ные возможности для полной его реализации, повышения его успешности, эффективности, достижения поставленных им целей; составить стратегию реализации целей, оказать ему помощь, поддержку в нахождении его индивидуальных решений или его продвижении в любой затруднительной ситуации; поддержать человека в реализации этих целей, не позволять ему сбиться с намеченного пути; коучинг не учит, а помогает учиться.

Хотелось бы отметить, что *в образовании применение коучинга имеет свои особенности*. Например, в сфере бизнеса, спорта и др. люди сами обращаются к коучингу, поскольку понимают, что для продвижения своих результатов в спорте, бизнесе требуется собственный профессиональный и личностный рост. В образовании некоторые педагоги, проходя курсы повышения квалификации, полагают, что на этом их профессиональный и личностный рост заканчивается. Исходя из этого, все вопросы, связанные с самосовершенствованием, вызывают у педагогов понимание важности этого процесса, но внутренняя мотивация у некоторых из них к этому процессу не всегда присутствует. Ждать, что педагог пожелает заниматься самокоучингом или обратится к коучу/завучу за помощью для выявления своих планов, ресурсов саморазвития, не всегда приходится. Скорее всего, для управленцев нужно найти, разработать такие формы коучинга, которые бы вначале вызвали у педагогов желание самосовершенствоваться, а затем уже постепенно подходить к самому коучингу.

Модели коучинга. Учеными предлагаются разные модели коучинга. Рассмотрим их. *Модель традиционного коучинга* имеет следующие особенности. Коуч помогает человеку (клиенту) уточнить цель, которую клиент желает осуществить. К примеру, для линейного менеджера целью может быть определен уровень деятельности, отражающий командные цели, для педагога – уровень качества образования, профессиональных компетенций. Коуч выясняет с клиентом, каков план конкретных действий нужно предпринять для того, чтобы реализовать его цели на практике. Коуч может наблюдать за клиентом, контролировать результат итогов его действий, обсуждать ошибки с ним, изменять стратегию действий на основе полученной информации. Порядок действий повторяется. Постепенно, если коучинг становится результативен, клиент достигает уверенности в себе для самостоятельного инициирования, осуществления, реализации своих планов, привнесения собственных наблюдений и размышлений в критический анализ результатов своей деятельности. Таким образом, участие коуча постепенно уменьшается и сходит на нет [8].

Сущность эволюционного коучинга раскрывается в следующем: с помощью «открытых», эффективных вопросов коуч помогает клиенту понять проблему, выявить внутренние и внешние потенциальные возможности, факторы, препятствующие/способствующие достижению желаемой цели; коуч способствует поддержанию мотивации на уровне, необходимом для осуществления обозначенных целей, воодушевляет подопечного к деятельности; коуч

стимулирует к размышлению, задает направляющие вопросы тогда, когда человек в этом нуждается [4].

Как отмечает Д. Клаттербак, существует ряд интегративных моделей, являющихся комбинацией, «сплавом» вышеотмеченных моделей.

Модель недирективного коучинга (М. Дауни) основывается не на мудрости, опыте или прогнозировании коуча, а на способности клиента/подопечного учиться самому, самостоятельно, творчески действовать. Зачастую менеджер навязывает сотрудникам собственные решения проблем, поэтому у его коллег теряется возможность самостоятельно принимать решения, предлагать творческие идеи. Менеджер, согласно М. Дауни, должен чаще задавать подопечному несложный вопрос: «А что бы вы в этой ситуации сделали?» [5].

М. Дауни предлагает понятие «критерий эффективности коучинга», объяснение которого представлено в концепции *внутренней игры*:

1. *Сомнение* мешает эффективному, продуктивному выполнению работы.

Модель эффективного коучинга:

ПОТЕНЦИАЛ – ВМЕШАТЕЛЬСТВО = РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ.

2. *Уменьшение вмешательства* – наилучший способ увеличения результативности работы, достижения цели. Достижению высоких результатов мешает страх выставить себя на посмешище, проиграть, потерпеть фиаско, недостаточная уверенность в себе, стремление достичь идеала, совершенства, безмерное прикладывание усилий, потребность произвести впечатление, скука, злора, «занятость» ума.

3. *Сосредоточение* – один из важных способов обучаться или работать. Когда внимание человека сфокусировано на деле, он вступает в ментальную стадию, обеспечивающую его способность к самостоятельному принятию решений и др.

4. Главная роль менеджера (коуча) – уменьшить вмешательство в работу подопечных, предполагающее значительное изменение центра внимания. *Коуч обращается к способности подопечного к обучению*, заложенной в его потенциале. Коуч не учит, как нужно жить, действовать, он содействует обучению, видению целей человека/подопечного, получению им радости от обучения. Три важных понятия – «достижение», «радость», «удовлетворение» – взаимосвязаны между собой. Достижение цели без обучения ослабляет энергию подопечного, надоедает. Дефицит радости сокрушает дух человека [5].

Таким образом, эффективный коучинг, по М. Дауни, предполагает «недирективный» подход, обеспечивающий максимальное качество, составным компонентом которого считается *обучение*, а радость исходит из способностей обозначать собственные значимые цели, осуществлять их. В этом суть эффективного коучинга.

Необходимо отметить, что вторая модель – эволюционного коучинга – в большей степени подходит для ее реализации в системе образования, поскольку учитель не всегда ставит перед собой профессиональные цели. Эво-

люционный подход с помощью эффективных вопросов коуча поможет педагогу понять ситуацию, свои цели, а также внутренние и внешние ресурсы, факторы, препятствующие или способствующие достижению желаемого результата. Это особенно актуально в системе образования, так как инновации могут вызывать отторжение у педагога, создавать психологические барьеры к их реализации, и это нормально, поскольку все новое пробивает себе дорогу в жизнь.

Эффективность коучинга. Компании, заказывающие коучинг для своих сотрудников, руководителей, отметили следующее улучшение показателей: повышение производительности труда (52%); рост итоговой прибыли (23%), сокращение претензий от потребителей/клиентов (33%); рост качества продукции/услуг (49%); укрепление командного духа организации (47%). Руководители, использующие коучинг, обозначили улучшения в следующих сферах: профессиональные взаимоотношения с подчиненными (78%); профессиональные взаимоотношения с супервизорами (70%); работа в команде (68%); удовлетворенность своим трудом, результатами (62%); сокращение конфликтных ситуаций (52%); приверженность миссии, целям компании (45%) [10].

Зачем нужен коучинг в образовании? Вопросы командообразования являются ключевыми в области развития школы. Сильная команда педагогов способна обеспечить высокие результаты деятельности образовательной организации. Однако не все педагоги стремятся включаться в инновации. Что нужно сделать, чтобы у педагога возникла *внутренняя мотивация* к процессам командообразования, инновационным процессам в образовании? Некоторые коллеги ошибочно полагают, что материальное вознаграждение обеспечивает *внутреннюю мотивацию* деятельности педагога. Дадим анализ одной общеизвестной притчи в педагогическом контексте.

ПРИТЧА О ПОРТНОМ

Однажды некий еврейский портной имел безрассудство открыть свою лавку в городе, где евреев не жаловали, да еще на главной улице. Чтобы выжить его, шайка мальчишек каждый день собиралась у дверей лавки и кричала: «Жид! Жид!».

После нескольких бессонных ночей портной придумал-таки, как избавиться от назойливой ребятни. В следующий раз, когда шайка заглянула в его лавку, он заявил, что отныне тем, кто будет называть его жидом, он будет давать по монетке. После чего раздал всем по десятипенсовику.

Довольные новой возможностью получить деньги, мальчишки на следующий день вновь заглянули к портному, крича: «Жид! Жид!», а тот, улыбаясь, дал им пять пенсов, говоря, что сегодня у него нет больше. Пришлось им довольствоваться и этим, ведь пять пенсов – это все-таки пять пенсов.

На следующий день портной дал только по одному пенсу, опять говоря, что у него нет больше денег. Мальчишки были возмущены. Когда портной

сказал, что они могут взять деньги или оставить их, ребята бросили монетки, говоря, что только сумасшедший мог подумать, что они будут называть его жидом всего за один пенс (П. Скотт, 1998).

Обратите внимание: у детей была внутренняя мотивация обзывать портного. Портной перевел их *внутреннюю мотивацию во внешнюю* посредством материального вознаграждения. То есть материальное вознаграждение явилось механизмом *внешней мотивации*. Исследования психологов показали, что есть «порог», за которым повышение зарплаты уже не действует на персонал. Что же может вызвать *внутреннюю мотивацию* деятельности педагогов на командообразование, инновационные процессы в образовании, собственное личностное и профессиональное саморазвитие и др.?

Если бы проблема перевода внешней мотивации во внутреннюю у *учеников, учителей* была решена, то не Сингапур, а Россия была мировым лидером в образовании. Ученые работают над проблемой психолого-педагогического механизма перевода внешней мотивации деятельности во внутреннюю, но окончательно она не решена. Тем не менее *к механизму перевода внешней мотивации во внутреннюю может быть отнесена технология коучинга, его техники, которые реализуются в рамках коуч-сессий*.

Реализация коучингового подхода в образовании

Предлагаем психолого-педагогический механизм включения педагога в инновационные процессы, в том числе в процессы командообразования, определяющий перевод *внешней мотивации деятельности педагога во внутреннюю*. Этот механизм основывается на теории деятельности А. Н. Леонтьева и теории коучинга М. Аткинсона, то есть разработан с позиции деятельностного и коучингового подходов.

Раскроем, в чем заключается сущность психолого-педагогического механизма включения педагога в инновационные процессы. Обратимся к теории деятельности А. Н. Леонтьева, в которой с позиции деятельностного подхода объясняется, *как человек включается в деятельность*. Согласно ученому, возникающая у человека потребность создает условия выбора деятельности. Человек выстраивает иерархию мотивов (смыслообразующих мотивов, мотивов-стимулов) на основе своей системы *ценностей*, придавая значимость этой деятельности, *личностный смысл*, выражая свой выбор посредством *эмоций*, являющихся побудительной силой деятельности. Иерархия мотивов обуславливает «сдвиг мотива на цель», построение иерархии целей. *Потребности, мотивы, цели* обуславливают *мотивацию деятельности* [9]. Под мотивацией понимают совокупность причин психологического характера, объясняющих поведение человека, его начало, направленность и активность; процесс непрерывного выбора и принятия решений на основе взвешивания поведенческих альтернатив.

Основными элементами, образующими деятельность, являются осуществляющие их *действия*. Человеческая деятельность существует как действие

или цепь действий. Способы осуществления действия называют *операциями*. Выбор деятельности основывается на проявлении *воли*, выраженной в волевых качествах: целеустремленность, самостоятельность, смелость и др. Благодаря этому человек принимает решение и делает выбор, самоопределяется, например, относительно выбора инновационной деятельности [9].

Таким образом, структура деятельности, по А. Н. Леонтьеву, состоит из компонентов: потребности, мотивы, выраженные через эмоции, ценности, цели, операции, воля. Для того чтобы осуществить описание механизма осознанного, свободного включения педагога в инновационную деятельность (или механизма перевода внешней мотивации деятельности педагогов во внутреннюю), определим упорядоченную совокупность психолого-педагогических процессов, средств (техник коучинга), обеспечивающих включение педагога в деятельность с позиции каждого структурного компонента деятельности (по А. Н. Леонтьеву). *Под механизм* понимаем упорядоченную совокупность процессов, средств, обуславливающих закономерности функционирования и развития объекта [9].

Психолого-педагогическим механизмом осознанного, свободного включения педагога в инновационную деятельность является рефлексивная сессия, разработанная с позиции деятельностного и коучингового подходов. Мы придерживаемся структуры рефлексивной коуч-сессии (ее этапов), разработанной Мэрилин Аткинсон [1]:

I этап. Что вы хотите?

II этап. Как вы можете этого достичь?

III этап. Как можно углубить свою приверженность?

IV этап. Как вы узнаете, что достигли желаемого результата?

Однако, исходя из того, что использование коучинга в образовании имеет свои особенности, в структуре рефлексивной сессии М. Аткинсон нами были внесены новые этапы, адекватные специфике изучаемого процесса – осознанного, свободного включения педагога в инновационную деятельность. К новым этапам сессии были отнесены следующие: первый этап «Осознание потребности изменения себя», второй этап «Осознание смыслов деятельности, раскрытие собственных ресурсов», четвертый этап «Осознание своих ценностей, значимости деятельности», шестой этап «Осознание своих эмоций, управление эмоциями», седьмой этап «Управление регуляцией волевых действий» [1].

Таким образом, *психолого-педагогическим механизмом осознанного, свободного «включения» педагога в инновационную деятельность является рефлексивная сессия, разработанная с позиции интеграции деятельностного и коучингового подходов*, сущность которой заключается в том, что для каждого компонента структуры деятельности, по А. Н. Леонтьеву (потребности, мотивы, выраженные через эмоции, ценности, цели, операции, воля), была определена упорядоченная совокупность педагогических средств (вопросы, задания из коучинговой, игровой технологий, тренинги и др.), являющихся

механизмом их осмысления и осуществления. Рассмотрим структуру рефлексивной сессии поэтапно.

Первый этап рефлексивной сессии – «Осознание потребности изменения себя» – ориентирован на осмысление педагогом того, что во внешней среде (социуме) происходят глобальные перемены, следовательно, педагогу также нужно меняться, чтобы соответствовать запросам общества; а также ориентирован на формирование умений педагога выявлять инновации в образовании, в которых он может реализовать себя, свои компетенции, которые следует совершенствовать и др. В рамках первого этапа рефлексивной сессии могут быть спроектированы следующие виды деятельности педагога (*приводим варианты*):

- участие педагога в оргдеятельностной форсайт-игре «Проект Школа–2040», обеспечивающей понимание ключевой роли педагога в развитии образования, инновационных перемен в образовании, потребность изменения себя через инновационную деятельность, формирование умений педагога выявлять свои компетенции, которые следует совершенствовать, и др. [3];

- участие педагога в реализации коучинговых техник: «Шкалирование», «Колесо мотивации» и др., ориентированных на формирование его умений раскрывать свое профессиональное «проблемное поле» – те компетенции, которые требуется совершенствовать; на самопознание, самооценку [18] и др.

Таким образом, сущность 1-го этапа рефлексивной сессии согласуется с первым компонентом структуры деятельности по А. Н. Леонтьеву – *«потребность»*, являющаяся предпосылкой какой-либо деятельности. Иными словами, чтобы педагог включился в инновационные процессы, у него должна возникнуть потребность. Педагогическим средством (механизмом) возникновения этой потребности на 1-м этапе сессии явились игровые технологии и творческие вопросы открытого типа, входящие в техники коучинга и др.

Второй этап рефлексивной сессии – «Осознание смыслов деятельности, раскрытие собственных ресурсов» – нацелен на формирование умений педагога выявлять свои мотивы инновационной деятельности, смыслы этой деятельности, определять, какими средствами, ресурсами он владеет, кто ему может помочь в реализации смыслов инновационной деятельности.

Для это могут быть использованы следующие средства (*приводим варианты*):

- техники коучинга: «Вопросы, расширяющие рамки привычного мышления (сдвиг точки зрения, сдвиг на систему, сдвиг во времени)», «Открытые вопросы, пробуждающие творческое мышление», «Линия времени как инструмент планирования», «Эффективная модель успеха» [1], «Приемы для создания будущего» [5], ориентированные на осознание педагогом своих мотивов инновационной деятельности, формирование умений обозначать свои смыслы инновационной деятельности;

- техники коучинга: «Два списка» [18] и др., подразумевающие ответы педагогов на следующие вопросы: каким образом, через какую деятельность

можно увеличить ваши собственные возможности, знания за счет использования усилий других людей? Для того чтобы приблизиться к идеальному профессиональному образу «Я», что *не* находится в зоне вашего контроля, то есть, что от вас *не* зависит? Кто вам может в этом помочь, оказать поддержку, будет работать также вместе с вами над совершенствованием своего Я? Эти вопросы ориентированы на умения педагога раскрывать свои ресурсы, осознавать потребность работы в команде, обозначать смыслы работы в команде педагогов.

Таким образом, сущность 2-го этапа рефлексивной сессии *согласуется* со следующим структурным компонентом деятельности по А. Н. Леонтьеву – «*смыслообразующие мотивы*», побуждающие к деятельности, придающие ей личностный смысл. Педагогическим средством (механизмом) возникновения смыслообразующих мотивов явились творческие задания, открытые творческие вопросы, входящие в состав различных техник коучинга, и др.

Третий этап рефлексивной сессии – «*Осмысление собственных целей*» – ориентирован на формирование умений педагога определять собственные профессиональные цели, цели его инновационной деятельности, командные цели. Предполагаются ответы педагога на следующие варианты рефлексивных вопросов (каким я хочу стать? Каковы мои жизненные цели с позиции профессиональной деятельности? Какую цель я для себя выбираю: горизонтальный рост (профессионализм), или вертикальный рост (построение карьеры), или др.? В какой инновационной деятельности я могу достичь своих целей?), входящих в разные техники коучинга: «Эффективная модель успеха»; «Линия времени как инструмент планирования» [18]; «Приемы коучинга для создания будущего» [8]; «Вопросы для прояснения целей» [19] и др.

Таким образом, сущность 3-го этапа рефлексивной сессии *согласуется* со следующим структурным компонентом деятельности по А. Н. Леонтьеву – «*цели*». Педагогическим средством (механизмом) целеполагания педагога явились творческие вопросы, взятые из различных техник коучинга.

Четвертый этап сессии – «*Осознание своих ценностей, значимости деятельности*» – ориентирован на формирование умений педагога соотносить, согласовывать собственные ценности с ценностями ОО, принимать такие ценности ОО, как инновационная деятельность, самосовершенствование, самореализация педагогов и др. Предполагается включение педагогов в следующие виды деятельности (*приводим варианты*):

- *ответы на вопросы* (какой опыт вы приобретете, постепенно двигаясь к результату? Что нового вы откроете для себя, достигнув этих целей? Почему это важно для вас? Зачем вам это нужно? Что особенно значимо для вас в этой деятельности?), отмеченные в разных техниках коучинга [14; 18; 19];

- *участие педагогов в деловых, ролевых играх по формированию ценностей как элементов корпоративной культуры ОО* (ценности – инновации, самосовершенствование и др.): «Учитель года», «Имидж», «Ликвидация проблем» и др. [1];

- *участие педагогов в тренингах по формированию корпоративной культуры*: «Строительство храма», «Вертушка», «Преодоление саботажа», «Группа+», «Приглашение на работу» [7].

Таким образом, сущность 4-го этапа рефлексивной сессии согласуется со следующим структурным компонентом деятельности по А. Н. Леонтьеву – «ценности», на основе которых человек выстраивает иерархию мотивов, придает значимость деятельности. Педагогическим средством (механизмом) выявления ценностей явились деловые игры, тренинги, система творческих вопросов, отраженных в техниках коучинга.

Пятый этап сессии – «Определение способов достижения целей» – ориентирован на совершенствование умений педагога вырабатывать способы достижения своих/командных целей. Подразумевается использование разных техник коучинга: «Китайское меню», «Мозговой штурм по У. Диснею»; «Эффективная модель успеха» и др. [8; 18], предполагающих постановку следующих вариантов вопросов: *каким образом можно этого достичь? Как это может произойти? Какой план можно составить, чтобы легче достичь цели инновационной деятельности? Каковы альтернативы путей эффективного продвижения к цели?*

Таким образом, сущность 5-го этапа рефлексивной сессии согласуется со следующим структурным компонентом деятельности по А. Н. Леонтьеву – «операции». Педагогическим средством (механизмом) определения способов осуществления действий (операций) явились творческие вопросы, взятые из различных техник коучинга.

Шестой этап рефлексивной сессии – «Осознание своих эмоций, управление эмоциями» – ориентирован на совершенствование умений педагога управлять собой: понимать, что является источником собственной мотивации, использовать знания о своих эмоциях для того, чтобы оставаться гибким и позитивно управлять своим поведением, негативными эмоциями (страх, неопределенность др.); управлять отношениями (в команде) и др.

На шестом этапе сессии предполагается включение педагога в следующие виды деятельности (*приводим варианты*):

- *ролевые игры, задания, тренинги по управлению эмоциями* [12];
- методики эмоционального коучинга wing-wave: упражнения «Усиление позитивных убеждений», «Сознательная активизация источников силы», «Моя галерея успеха» и др. [2], ориентированные на управление негативными эмоциями, «вплетение» эмоций радости в поведение;
- тренинги, ориентированные на развитие следующих умений педагога: понимать, что является источником собственной мотивации (упражнения «Дар убеждения», «Пойми, что я чувствую» и др.); анализировать собственные чувства и поступки, управлять собой, эмоциями (упражнения «Волшебный базар», «Ситуация» и др.); понимать настроение, мотивы поведения других людей (упражнения «Мысли», «Почувствуй другого» и др.) [11], [17];
- *технологические приемы арт-педагогике*: тренинги по самооценности – упражнения «Два дерева», «Метафорический автопортрет» и др.; тренинги по

формированию отношений с другими людьми: упражнения «Человек и дерево», «Создание автопортрета вслепую» и др.; тренинги по поиску своего предназначения: упражнения «Путь», «Лабиринт предназначения» и др.; тренинги на противостояние профессиональному выгоранию: упражнения «Спонтанное рисование», «Один день», «Вопрос к себе», «Мандала Я» и др. [16].

Таким образом, сущность 6-го этапа рефлексивной сессии согласуется со структурным компонентом деятельности по А. Н. Леонтьеву – «эмоции», являющиеся «механизмом» развития деятельности [9]. Педагогическим средством (механизмом) осознания, управления эмоциями явились ролевые, деловые игры, тренинги, приемы арт-педагогики и др., ориентированные на формирование эмоционального интеллекта педагога.

Седьмой этап сессии – «Управление регуляцией волевыми действиями» – подразумевает совершенствование умений педагога осуществлять регуляцию волевых действий, саморегуляцию: самоубеждение, самоконтроль, самоободрение, самоощереение, самонаказание, самоограничение, переоценка значимости мотива и др., обуславливающих противостояние факторам, мешающим осуществлению выбора, реализации деятельности (нежелание, инертность и др.).

Предполагается включение педагога в такие виды деятельности (варианты):

- ответы педагога на рефлексивные вопросы как предвидение прогнозов и переживание последствий своих действий/отказа от действий;
- ответы педагога на рефлексивные вопросы как соединение заданного, принятого к исполнению действия с новыми, значимыми для педагога мотивами: долга, чести, проверки себя на «прочность» и др. [6].

Таким образом, сущность 7-го этапа рефлексивной сессии согласуется со структурным компонентом деятельности по А. Н. Леонтьеву – «воля», благодаря которой человек принимает решение и делает выбор, самоопределяется, например, относительно выбора инновационной деятельности. Педагогическим средством (механизмом) управления волевыми действиями явились приемы регуляции волевыми действиями [9].

Восьмой этап сессии – «Осознание приверженности целям деятельности» – ориентирован на совершенствование умений педагога оценивать значимость выбираемой деятельности, в том числе жизненную, ее личностный смысл. Предполагается постановка педагогу следующих вариантов вопросов:

- ориентирование на придание значимости выбираемой деятельности, вызов личностного смысла: насколько вы преданы своей мечте? Как будете развивать план дальше? Как вы можете укрепить или расширить свою приверженность? Вопросы могут быть взяты из разных техник коучинга [18];
- «оценивание» педагогами жизненного значения выбираемой ими деятельности, предполагающее возникновение личностного смысла. Варианты вопросов: что изменится в вашей жизни, когда эти цели будут достигнуты? Что будет по-другому? Каковы ваши самые глубокие цели в этом стремлении стать ... (напишите качества, способности)? [15], [18]

Девятый этап – «Обозначение рамок желаемого результата» – ориентирован на совершенствование умений педагога определять характеристики ожидаемого конечного результата. Подразумеваются ответы педагога на вопросы: как вы узнаете, что достигли желаемого результата? Как вы поймете, когда цель будет полностью достигнута? Какие из сигналов помогут вам определить, что цель достигнута? Когда вы сможете уверенно сказать, что проект полностью завершен? [1; 8]

Десятый этап – «Осознанный, свободный выбор деятельности педагогом» – выражается, к примеру, в организации команды педагогов по реализации инновационного проекта в образовательном процессе.

На основе этой структуры рефлексивной сессии завуч образовательной организации может разработать конкретные рефлексивные сессии, ориентированные на решение определенных профессиональных проблем. В приложениях пособия приведены рефлексивные сессии, ориентированные на осознанное, свободное включение педагогов в инновационные процессы, работу в команде (Приложение 3), формирование мотивации педагогов к внедрению новшеств в образовательный процесс, согласование их видения в решении проблем, возникающих при реализации инноваций в образовательном процессе (Приложение 4).

Опыт реализации психолого-педагогических ресурсов в управлении персоналом лицея г. Истры Московской области показал эффективность их использования (рефлексивные сессии, деловые игры, программы профессионального развития педагога, спроектированные с позиции коучингового, деятельностного подходов, и др.):

- у педагогов экспериментальных групп отмечен рост целеустремленности, эмоциональной насыщенности профессиональной жизни, обусловленный их включением в инновации, конкурсное движение и др., рост удовлетворенности самореализацией в рамках инновационных проектов и достижениями, связанными с реализацией их программ профессионального развития; отмечены изменение представлений о себе как о сильной и свободной личности («Я-локус контроль»), изменение представлений о контроле собственной жизни («Жизнь-локус контроль»), изменение мотиваторов профессиональной активности педагога;

- повысилась значимость следующих сфер деятельности педагога: общественной сферы жизни (высокая потребность в социальных контактах в рамках проектной деятельности педагогов, в деятельности педагогических клубов и др.), профессиональной сферы жизни (стремление развития своей карьеры – горизонтальный рост профессионализма);

- произошли изменения в составляющих компонентах самоактуализации: самопознание (повысились уверенность и ориентация на развитие собственных способностей, понимание своих потребностей, интересов, желаний, их мотивов; понимание качеств своей индивидуальности, которые следует формировать, развивать), потребность в познании себя (повысились открытость

новому опыту в собственной деятельности, интерес к пробе себя в позиции «новатора»), наличие самоактуализирующихся ценностей (повысились стремление к реализации позиции «новатора», желание превзойти самого себя в творчестве, профессионально важных качествах личности, к самоактуализации своих способностей и др.);

- повысился уровень развития рефлексивности, системной рефлексии и др.

Подводя итог рассмотрению проблемы реализации инновационных методов, технологий, современных подходов к управлению персоналом с позиции синергетического, деятельностного, коучингового подходов, необходимо отметить, что эти методы (техники коучинга), технологии управления проектами (Scrum технология, коуч-технология) вызывают интерес у управленцев в ходе повышения квалификации и требуют их дальнейшей разработки как ресурса программ непрерывного образования педагогических работников.

Вопросы и задания для самопроверки

2. В чем сущность коучинга? Для чего может быть использован коучинг в образовании?

3. Чем завуч-коуч отличается от завуча-тьютора, завуча-консультанта?

4. В чем сущность рефлексивной сессии, разработанной с позиции интеграции деятельностного и коучингового подходов?

5. Рассмотрите рефлексивные сессии, предложенные в Приложениях 1–2 (в конце пособия), внесите изменения: дополнения, удаление, адекватные специфике деятельности вашей команды педагогов в вашей организации.

6. На основе структуры рефлексивной сессии, разработанной с позиции интеграции деятельностного и коучингового подходов, разработайте рефлексивную сессию, ориентированную на решение определенных профессиональных проблем в вашей образовательной организации.

Список рекомендуемых источников

1. Аткинсон, М. Достижение целей: Пошаговая система / М. Аткинсон, при участии Рае Т. Чойс; пер. с англ. – Москва: Альпина Паблишер, 2012. – 281 с.

2. Бессер-Зигмунд, К. Ода к радости: Концерт для коуча с оркестром: Метод wing-wave в развитии позитивных эмоций и достижений / К. Бессер-Зигмунд, М. Ратшлаг; науч. ред. А. Горелов; пер. с нем. И. Тарасовой. – Санкт-Петербург: Издательство Вернера Регена, немецкая школа коучинга и медиации; Gera: VWR-Verlag, 2015. – 144 с.

3. Борытко, М. Н. Управление инновациями в образовательной организации. Кейс успешного руководителя. Управление через проектирование. Деятельность проектной команды. Эффективные технологии управления инновациями / Н. М. Борытко, О. Л. Иванова, Е. И. Фастова; науч. ред. И. В. Власюк. – Волгоград: Учитель, 2015. – 161 с.

4. Голви, У. Тимоти. Работа как внутренняя игра. Раскрытие личного потенциала / Тимоти Голви. – Москва: Альпина Паблишер, 2013. – 263 с.

5. Дауни, М. Эффективный коучинг: уроки коуча коучей / М. Дауни. – Москва: Добрая книга, 2008. – 288 с.

6. Иванников, В. А. Психологические механизмы волевой регуляции: учеб. пособие / В. А. Иванников. – Санкт-Петербург: Питер, 2006. – 208 с.
7. Киселева, А. А. Управление по ценностям: методические материалы по тренингу / А. А. Киселева. – Харьков, Гуманитарный центр, 2017. – 176 с.
8. Клаттербак, Д. Командный коучинг на рабочем месте: технология создания самообучающейся организации / Д. Клаттербак. – Москва: Эксмо, 2008. – 288 с.
9. Леонтьев, А. Н. Избранные психологические произведения: в 2-х т. / А. Н. Леонтьев. – Москва: Педагогика, 1983. – Т. 1. – 392 с.
10. Максимов В. Е. Коучинг от А до Я. Возможно все. / В. Е. Максимов. – Санкт-Петербург: Речь, 2004. – 272 с.
11. Манойлова, М. М. Тренинг развития эмоционального интеллекта педагога: от планирования к действию / М. М. Манойлова // Школьные технологии. – 2007. – № 2. – С. 126–137.
12. Мещерякова, И. Н. Эмоциональный интеллект и его развитие: монография / И. Н. Мещерякова. – Воронеж: Изд-во ВПГУ, 2003. – 207 с.
13. Проект профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)». – URL: <https://spkobr.ru/napravleniya-deyatelnosti/professionalnye-standarty/proekt-professionalnogo-standarta-rukovoditel-obrazovatelnoy-organizatsii/> (дата обращения: 18.06.2021).
14. Самольянов, О. Коучинг до самой сути. Что важно? / О. Самольянов. – Санкт-Петербург: Речь, 2008. – 208 с.
15. Сборник тезисов IV Международной конференции «Коучинг в образовании» 22–24 ноября 2016 года. Часть 3. Коучинг в управлении образованием. Коучинг в дополнительном образовании и повышении квалификации. Коучинг в репетиторстве. – Москва: Издательские решения, 2016. – 206 с.
16. Тарарина, Е. Глубинная арт-терапия: практики трансформаций / Е. Тарарина. – Москва: ООО «Вариант», 2018. – 236 с.
17. Тримаскина, И. В. Тренинг эмоционального интеллекта и развития личной эффективности / И. В. Тримаскина, Д. Б. Тарантин, С. В. Матвиенко. – Санкт-Петербург: Речь, 2010. – 157 с.
18. Уитмор, Дж. Коучинг высокой эффективности / Дж. Уитмор, пер. с англ. – Москва: Международная академия корпоративного управления и бизнеса, 2005. – 161 с.
19. Jay, Mike. Coach the bottom line. Trafford Publishing / Mike Jay [пер. О. Смольянинова], 1999. – 265 с.

П Р И Л О Ж Е Н И Я

П р и л о ж е н и е 1

СИСТЕМА РАБОТЫ С РОДИТЕЛЯМИ В СОВРЕМЕННОМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ УЧРЕЖДЕНИИ

Наш педагогический эксперимент проводился в МОО «Елгозинская основная общеобразовательная школа» г.о. Клин. Это небольшая сельская школа – всего 79 учеников и 13 учителей. Педагогический коллектив активно ведет работу по организации мероприятий, направленных на укрепление связи между семьей и школой.

Известно, что «проблемные», «трудные», «непослушные» и «невозможные» дети, так же как дети «с комплексами», «забытые» или «несчастные» – всегда результат неправильно сложившихся отношений в семье. Мировая практика психологической помощи детям и их родителям показала, что даже очень трудные проблемы воспитания вполне разрешимы, если удастся восстановить благоприятный стиль общения в семье.

Кроме того, существует очень важная закономерность, обнаруженная практическими психологами. Оказывается, что большинство родителей, которые обращаются за психологической помощью по поводу трудных детей, сами в детстве страдали от конфликтов с собственными родителями. Стиль родительского взаимодействия непроизвольно «записывается» в психике ребенка. Став взрослым, человек воспроизводит его как естественный. Таким образом, из поколения в поколение происходит социальное наследование стиля общения – большинство родителей воспитывает детей так, как воспитывали их.

«Со мной никто не возился, и ничего, вырос», – говорит папа, не замечая, что вырос-то он как раз человеком, который не считает нужным и не умеет заниматься с сыном, наладить с ним теплые, дружеские отношения.

Исходя из этого, классными руководителями Елгозинской школы были поставлены следующие цели работы с родителями:

1. Укрепление связи между семьей и школой (привлечение родителей в школу для соотнесения приоритетов воспитания детей, поиска совместных решений в преодолении возможных трудностей).

2. Создание ситуации успешности для ребенка в школе при непосредственном внимании родителей.

3. Профилактика правонарушений среди детей и подростков.

В рамках этого направления в классах проводятся:

- тематические активные родительские собрания;
- анкетирование родителей на предмет выяснения их мнения о качестве работы школы, уровне образования и удовлетворенности программами;

а также для выяснения их пожеланий администрации, педагогическому коллективу и организации учебного процесса в целом;

- спортивная игра «Папа, мама и я – спортивная семья», целями которой стали не только укрепление связей между семьей и школой, но и активная пропаганда здорового образа жизни;
- родительские конференции.

В своем общении с родителями классные руководители используют следующие виды работы: анкетирование, посещение семьи, индивидуальные беседы, родительские собрания.

В нашей школе в сентябре 2020 года была проведена диагностика воспитательного потенциала семьи младшего школьника с использованием диагностической методики В. Г. Максимова [1]. В ее основу положена содержательная характеристика воспитательного потенциала семьи. Выделены семь параметров для анкеты среза уровня его развития, в которой эти параметры представлены в трехмерной шкале оценок, что позволяет намного упростить диагностическую процедуру. Это было необходимо потому, что в данной методике применяется в основном метод самооценки, то есть родителям самим предоставляется возможность при помощи данной шкалы оценить воспитательный потенциал. Анкетирование проводилось среди родителей начальной школы. В начальном звене обучаются 48 учащихся, в диагностике принимали участие 40 родителей, так как в некоторых семьях обучаются по два ребенка.

Каждый родитель учащихся получил задание – изучить в домашних условиях совместно с другими членами семьи содержание анкеты и методом коллективного обсуждения отметить тот или иной уровень развития каждого параметра.

Результаты диагностики представлены в таблице 1.

Т а б л и ц а 1

Результаты диагностики воспитательного потенциала (ВП) семей

Компоненты ВП семьи	Характеристика уровней развития компонентов ВП		
	Низкий (н)	Средний (с)	Высокий (в)
1. Понимание целей и задач воспитания в семье	Отсутствие цели и задач семейного воспитания	Цели и задачи семейного воспитания чаще ставятся не в соответствии с требованиями педагогической науки, а исходя из представлений данной семьи	Правильно понимаются цели и задачи воспитания в семье
	13%	72%	15%
2. Уровень педагогической	Имеют низкий уровень психоло-	Знания по педагогике и психологии	Имеют хорошую подготовку по во-

Компоненты ВП семьи	Характеристика уровней развития компонентов ВП		
	Низкий (н)	Средний (с)	Высокий (в)
культуры родителей	го-педагогических знаний. От посещения занятий педагогического всеобуча уклоняются, приходя на них только после неоднократных приглашений учителя и родительского актива	имеют отрывочный характер. Занятия педагогического всеобуча в основном посещают, но часто не придают должного значения полученным на них знаниям. Самообразованием не занимаются	просам педагогики и психологии. Активно занимаются самообразованием, повышением уровня имеющихся знаний
	25%	62%	13%
3. Умение родителей применять на практике методы и средства воспитания	Не умеют целенаправленно использовать педагогические средства и методы воспитания детей	Не всегда умело применяют теоретические знания на практике. Педагогические методы чаще всего используют интуитивно	Правильно и осознанно применяют соответствующие методы и приемы воспитания ребенка в семье
	18%	62%	20%
4. Наличие ответственности родителей за воспитание детей	Недостаточно ответственно, а в ряде случаев безответственно относятся к воспитанию своих детей. Не предъявляют должных требований к ним, плохо контролируют учебу и поведение, не прививают положительных привычек	Стараются ответственно относиться к воспитанию детей в семье, однако в силу занятости, недостаточной педагогической грамотности или ряда причин внутрисемейного характера допускают отдельные ошибки в воспитании ребенка	Осознают ответственность перед обществом в воспитании детей. Систематически занимаются воспитанием, осуществляют контроль за поведением детей, создают в семье необходимые условия для успешного воспитания
	15%	40%	45%
5. Характер внутрисемейных отношений	Внутрисемейные отношения носят дезорганизованный, конфликтный, а в ряде случаев и аморальный характер	Видимых конфликтов во внутрисемейных отношениях не наблюдается, однако имеют место отдельные случаи отсутствия взаимопонимания между членами семьи	Полная согласованность внутрисемейных отношений. Наличие взаимопонимания между членами семьи

Компоненты ВП семьи	Характеристика уровней развития компонентов ВП		
	Низкий (н)	Средний (с)	Высокий (в)
	8%	52%	40%
6. Наличие примера и авторитета родителей	Родители или один из них оказывают отрицательное влияние на формирование личности ребенка	Возможны проявления мещанства, вещизма, ложного авторитета и другие отклонения в нравственном примере родителей	Родители являют собой пример высокой нравственности для детей и пользуются у них авторитетом
	8%	74%	18%
7. Согласованность семьи и школы в воспитании детей	Не поддерживают контактов со школой или поддерживают их только под нажимом учителя. Либо проявляют равнодушие к советам учителя, либо сопротивляются требованиям школы. В воспитательной работе класса не участвуют	Согласованность только в отдельных случаях. Часто с доверием относятся к школе, но сами активного участия в воспитательных делах класса не принимают	Согласуют свои воспитательные воздействия с требованиями школы, прислушиваются ко всем советам учителя и стараются реализовать их на практике. Отзывчивы, инициативны, активны в воспитании ребенка
	15%	60%	25%

Результаты диагностики говорят о том, что по всем параметрам в целом в школе явно преобладает средний уровень воспитательного потенциала семей. В то же время заметно, что наибольший процент, характеризующий низкий уровень ВП, относится к уровню педагогической культуры родителей (25%) и к их умению применять на практике методы и средства воспитания (18%). Соответственно, это наиболее уязвимые места в воспитательном потенциале семей, на которые необходимо обратить внимание коллектива школы. А ресурсом развития ВП являются такие позиции, в которых семьи имеют наибольший резерв: наличие ответственности родителей за воспитание детей (45%) и благоприятный характер внутрисемейных отношений (40%). Это то, на что можно опираться во взаимодействии с семьями обучающихся.

Итогом анализа становится картина уровней развития каждого из компонентов потенциала семьи, которую можно выстраивать по необходимости. В каждом компоненте можно обозначить проблемы, требующие совместного с семьей обсуждения и решения. При этом интересно сопоставить представление, полученное классным руководителем с теми картинами, которые дают родители и дети. Это тоже материал для анализа.

В целом оценка воспитательного потенциала семьи – дело достаточно сложное, деликатное и творческое. Мы здесь изложили один из возможных подходов к такой диагностике. Она может корректироваться в зависимости от возраста детей, профессиональных потребностей классного руководителя в работе с конкретным классным коллективом. Данная методика может дополняться, особенно в отношении детей, другими методиками (собеседование, рисуночные тесты, сочинения и т. д.).

В соответствии с результатами проведенной работы определены уровни ВП семей и намечены беседы с родителями в последующей совместной работе. Описанная методика помогает классным руководителям увидеть особенности и проблемы каждой семьи и коллектива в целом, а главное – наметить пути дальнейшей работы с классом и отдельными семьями.

Первым этапом и залогом дальнейшего продуктивного общения с семьей ребенка педагоги считают установление теплых отношений, личного контакта с родителями. На родительских собраниях обычно 70–80%-я посещаемость. Есть некоторые методические находки. В начале учебного года на каждого ребенка заводится отдельная ученическая тетрадь, где фиксируется всё, достойное внимания родителей, факты из школьной жизни ученика. Записи ведутся в свободной форме, с юмором, что позволяет неформально подойти к проблеме и вызывает у родителей живой отклик. В этот же дневник педагогических наблюдений при желании можно внести записи других педагогов, что делает картину жизни ребенка более полной и объективной. За месяц-два в этой тетради накапливается определенный объем информации, и к родительскому собранию педагоги обладают фактическим материалом, с которым можно работать дальше. Они очень внимательно следят, чтобы записи носили преимущественно положительный характер, а отрицательных замечаний в школе и так хватает. О них педагоги стараются упоминать по возможности с юмором и в максимально корректной форме. На собраниях родители знакомятся с записями в конфиденциальной форме, как правило, остаются этим чрезвычайно довольны и с желанием идут на контакт с педагогами, откликаясь на просьбы и пожелания. Вслух же классные руководители преподносят родителям ту информацию, которая имеет ценность для всех, отвечают на вопросы и делятся впечатлениями от общения с их детьми.

Нередко родительские собрания используются и для того, чтобы повысить педагогическую культуру родителей, их активность в жизни класса, ответственность за воспитание учащихся.

Перед проведением родительского собрания и других совместных мероприятий можно предложить родителям анкеты. В Елгозинской школе в середине учебного года проводилось анкетирование родителей для изучения характера отношений между педагогами и родителями. В нем были задействованы родители учащихся различных возрастных категорий. Всего протестировано 52 человека.

Вопрос 1. Нравится ли Вам наша школа?

- Да – 46 человек (88%).
- Не совсем – 4 человека (8%).
- Нет – 2 человека (4%).

Вопрос 2. Считаете ли Вы, что воспитанием детей должна заниматься только школа?

- Главенствующая роль в воспитании детей принадлежит семье, школа является реальным помощником, соратником и другом – 38 человек (72%).
- Равновеликая доля ответственности за воспитание – 10 человек (19%).
- Главенствующая роль в воспитании детей принадлежит школе – 4 человека (9%).
- Школа вовсе не занимается воспитанием и оказывает на ребенка отрицательное воздействие, которое проявляется в неуважении к родителям, девиантном поведении и потребительстве – 0%.

Вопрос 3. Кому принадлежит руководящая роль в воспитании детей в Вашей семье?

- Матери – 25 человек (48%).
- Отцу – 10 человек (19%).
- Обоим родителям – 12 человек (23%).
- Другим людям (родственникам или опекунам) – 4 человека (8%).
- Церкви – 1 человек (2%).

Вопрос 4. Как часто Вы посещаете школьные собрания?

- Всегда или почти всегда – 38 человек (72%).
- Редко – 14 человек (28%).
- Никогда – 0%.

Вопрос 5. Каковы причины непосещения?

- Неинтересно – 6 человек (12%).
- Производственная занятость – 40 человек (76%).
- Другие заботы – 6 человек (12%).

Вопрос 6. Помогают ли Вам родительские собрания в воспитании Вашего ребенка?

- Да – 38 человек (72%).
- Не совсем – 10 человек (19%).
- Нет – 4 человека (9%).

Вопрос 7. Какие вопросы Вы хотели бы обсудить на родительских собраниях с педагогами школы? (Представлены варианты ответов родителей.)

- Как правильно помочь ребенку в учебе.
- Как правильно вести себя с ребенком во время возрастных кризисов (переходный возраст).
- Отношение к проблемам общества.
- Досуг ребенка во внеурочное время.

- Как раскрыть таланты ребенка.
- О вреде и пользе Интернета и сотовых телефонов.
- Что важнее – ругать или хвалить?
- Занимательные задачи и упражнения для занятий с ребенком дома.
- Как воспитать гражданина и патриота.
- Повышение качества обучения детей посредством обучения родителей.
- Правильная подготовка к экзаменам.
- Перспективы российского образования.
- Какой себя видит наша школа в будущем?
- Как уберечь ребенка от наркотиков, алкоголя и никотина?
- Правильное, здоровое питание и режим, ЗОЖ.
- Встречи с учителями-предметниками.

Вопрос 8. Какие формы родительских собраний Вам интересны? (Представлены варианты свободных ответов родителей.)

- «Любые, мне все интересно».
- «Все о моем ребенке».
- 100%-е присутствие родителей класса.
- Где обсуждаются взаимоотношения в классе.
- В неофициальной обстановке вне школы.
- Где происходит совместное принятие всех решений.
- Индивидуальные беседы в отдельные часы.
- Общешкольные собрания.
- Собрания вместе с детьми.
- Где обсуждаются отношения между детьми и родителями.
- «Собрания должны нас чему-то учить».
- «Перед собраниями можно проводить концерты детей, а, может, и совместно с педагогами».

Вопрос 9. Доверяете ли Вы классному руководителю Вашего сына или дочери?

- Да – 44 человека (85%).
- Не совсем – 6 человек (11%).
- Нет – 2 человека (4%).

Вопрос 10. Какие отношения преобладают между учителями и родителями в нашей школе?

- Доброжелательные – 40 человек (76%).
- Равнодушные – 8 человек (16%).
- Неприязненные – 3 человека (6%).
- Конфликтные – 1 человек (2%).

Вопрос 11. Есть ли единство педагогических требований у Вас и педагогов к Вашему ребенку?

- Да – 42 человека (80%).
- Не совсем – 6 человек (12%).

- Нет – 4 человека (8%).

С целью выяснения представления о школе, родителям учащихся 1–9-х классов была предложена анкета «Общественная оценка и поддержка школы родителями». На вопросы анкеты ответили 50 родителей.

Вопрос 1. Какие качества личности должна воспитывать школа?

- Интеллектуальное совершенствование.
- Целеустремленность.
- Ответственность.
- Дисциплинированность.
- Любознательность.

Вопрос 2. К чему должна подготовить школа Вашего ребенка? (Варианты ответов родителей.)

К чему готовит школа	В первую очередь	Во вторую очередь	В третью очередь
К продолжению образования	+		
К трудовой жизни		+	
К семейной жизни			+
К профессиональной карьере	+		
К общественно-политической деятельности		+	
К жизни по общепринятым нормам морали и нравственности		+	
К бережному отношению к своему здоровью			+
К сотрудничеству с другими людьми			+

Вопрос 3. Какое жизненное правило, на Ваш взгляд, должен усвоить ребенок, входя во взрослую жизнь?

- Быть порядочным.
- Уметь брать ответственность на себя.
- Быть справедливым.
- Быть внимательным к людям.
- Честность – вершина добродетели.

Вопрос 4. В какой степени школа решает следующие проблемы:

- Хорошо решает:

Обеспечивает высокое качество знаний.

Четко организует жизнь детей в школе.

Уделяет большое внимание формированию инициативы и самостоятельности детей.

- Решает частично:

Предлагает различные программы дополнительного образования.

Бережно относится к ребенку.

Учитывает запросы и интересы детей.

Способствует развитию дружеских, товарищеских отношений между учащимися.

- Не решает:

Участие в общественной жизни округа (района, села).

Вопрос 5. Как складываются Ваши отношения с педагогическим коллективом школы?

- С классным руководителем:
доброжелательно – 35 человек (70%);
нейтрально – 13 человек (36%);
напряженно – 2 человека (4 %).

- С учителями-предметниками:
доброжелательно – 38 человек (76%);
нейтрально – 9 человек (18%);
напряженно – 3 человека (6%).

- С администрацией школы:
доброжелательно – 20 человек (40%);
нейтрально – 22 человека (44%);
напряженно – 8 человек (16 %).

Вопрос 6. Кем Вы ощущаете себя в школе?

Партнером – 34 человека (68%).

Зависимым человеком – 5 человек (10%).

Влиятельным человеком – 6 человек (12%).

Другом – 4 человека (8%).

Просто родителем – 1 человек (2%).

Вопрос 7. Если Вы оказываете помощь школе, то укажите, в какой форме:

- Организация отдельных культурных и спортивных мероприятий – 42 человека (84%).

- Обеспечение учебными пособиями, книгами – 5 человек (10%).

- Работа родительского комитета класса – 5 человек (10%).

- Хозяйственные вопросы – 3 человека (6%).

- Ремонт класса – 25 человек (50%).

Вопрос 8. Готовы ли Вы участвовать в создании образовательной программы школы?

- Да – 20 человек (40%).

- Нет – 30 человек (60%).

Вопрос 9. Скажите, что Вы вкладываете в понятие «хорошая школа»?

- Школа, в которой детям дают хорошее образование.

- Школа, в которой ребенку комфортно.

- Школа, в которую ребенок идет учиться с желанием.

- Школа, в которой хорошие взаимоотношения между учителями, детьми и родителями.

- Это наша школа.

Анализ анкет позволяет сделать следующие выводы:

- Большинство родителей считают отношения с учителями доброжелательными, доверяют им воспитание детей.

- Родители в основном правильно понимают распределение ответственности: школа обучает, семья воспитывает, вместе – развиваем детей, обучая и воспитывая.

- Родителей интересуют вопросы сохранения здоровья, обучения, воспитания и успешной социализации детей; они готовы к взаимодействию по самым различным аспектам образовательного процесса.

- Необходимо активно использовать разнообразные формы взаимодействия с семьей, прислушиваться к мнению родителей, выделять больше времени общению в удобное для них время.

Большой популярностью в школе пользуются деловые игры. Родители участвуют в них с большим удовольствием.

Вовлечение родителей в совместную с детьми деятельность – эта форма широко практикуется в нашей школе:

- Участие во всех видах внеурочной деятельности, организуемой классным руководителем – походы, экскурсии, вечера, турниры, состязания, ремонт и благоустройство школы.

- Участие в работе совета школы, школьных и классных родительских комитетов.

- Участие родителей в подготовке Праздника последнего звонка, состязаний типа «КВН», «Что? Где? Когда?», «Папа, мама и я – спортивная семья».

Т а б л и ц а 2

Модель взаимодействия школы и семьи в сфере воспитания

ИНВАРИАНТНЫЕ КОМПОНЕНТЫ МОДЕЛИ	
<p><i>1. Субъекты взаимодействия:</i> индивидуальные субъекты (директор школы, администраторы школы, педагоги, учащиеся, родители), групповые субъекты (педагогический совет, родительский комитет на уровне класса и школы, методические объединения, общественная организация родителей (педагогов), родительский клуб, педагогический клуб).</p> <p><i>2. Цель взаимодействия</i> – формирование системы добровольных и взаимозаинтересованных отношений и взаимоподдержки субъектов взаимодействия, приводящих к повышению их воспитательного потенциала.</p> <p><i>3. Принципы взаимодействия:</i> принципы добровольности, взаимной заинтересованности, согласования интересов на основе переговоров и компромисса, обоюдной ответственности и обязательности выполнения субъектами достигнутых договоренностей, нормативного закрепления отношений, открытости.</p> <p><i>4. Механизмы взаимодействия:</i> технология переговорного процесса, технология проектирования, маркетинговые технологии, технология фандрайзинга, технология изучения социального заказа, метод гуманитарной экспертизы, метод рефлексивного управления</p>	
ВАРИАТИВНЫЕ КОМПОНЕНТЫ МОДЕЛИ (исходя из уровня воспитательного потенциала семей)	
<i>5. Содержание взаимодействия</i>	<i>6. Формы взаимодействия</i>
Взаимообучение через общение по вопросам воспитания	Школьно-семейный клуб, круглый стол, диспут, интерактивное родительское собрание

Соуправление воспитательным процессом школы	Школьные советы (совет школы, попечительский совет, управляющий совет и др.), общественный школьный фонд, переговорная площадка
Совместная экспертиза педагогами и родителями воспитательного процесса школы	Экспертный учительско-родительский совет, учительско-родительский интерактивный семинар, публичный доклад руководителя школы, круглый стол, школьный консилиум
Разработка и осуществление совместных социальных, образовательных, культурных проектов, дел и акций, направленных на решение воспитательных задач, софинансирование проекта	Проектные группы, временные творческие коллективы, переговорная площадка
Профессиональное консультирование	Консультация

Понимая, что такое воспитательный потенциал семьи и какова его структура, можно определить и пути его повышения. Решение данного вопроса должно осуществляться сразу по нескольким каналам:

- работа с коллективом родителей по наиболее уязвимым направлениям, касающимся большинства;
- групповая работа – с родителями по проблемам, относящимся к определенной категории родителей (например, для родителей подростков, имеющих проблемы во взаимоотношениях со своими детьми; родителей из неполных семей и т. д.);
- индивидуальная работа – по запросам родителей, социального педагога, классного руководителя.

На наш взгляд, в решении проблемы повышения воспитательного потенциала семьи необходимо разработать программу по социально-психолого-педагогическому сопровождению семьи, включающую в себя следующие блоки:

- **повышение социально-психолого-педагогической компетентности родителей в сфере гармонизации родительско-детских отношений.** В рамках данного блока учителю важно понимать границы собственной профессиональной компетентности и уметь организовать взаимодействие специалистов социально-психолого-педагогической службы ОУ. Возможная тематика занятий с родителями: «Что я знаю о своем ребенке?»; «Как воспитывать ребенка?»; «Роль семьи в формировании личности младшего школьника/подростка». При проведении занятий использовался задачный подход, что позволило активизировать родителей и пробудить у них интерес к знаниям психолого-педагогического характера;
- **повышение собственной компетентности педагогического коллектива в вопросах педагогической помощи и поддержки учащихся, родителей,** а также в вопросах взаимодействия в рамках указанного направления. Возможная тематика занятий с педагогическим коллективом: «Социальная и педагогическая помощь и поддержка ребенка в образовательном процессе»; «Неблагополучная семья: какая она?»; «Типы семейного воспитания и педагогическая поддержка родительства» и др.

УПРАВЛЕНИЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕМ С СЕМЬЯМИ ОБУЧАЮЩИХСЯ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ УЧРЕЖДЕНИИ

Школа всегда стремилась к тому, чтобы включить семью в воспитание детей. Очень часто школа пыталась и пытается брать на себя часть тех проблем воспитания, которые должна решать семья. В семье всё основано на эмоциональных связях и привязанностях. Именно семья, а не школа, выступает посредником между обществом и ребенком с целью его социальной защиты. У школы несколько иные функции. Она может и должна помочь ребенку взрослеть, приобретая опыт и знания. В этом как раз и происходит реализация воспитательной функции школы как посредника между ребенком и обществом.

Одним из важнейших условий развития образования сегодня является обеспечение открытости деятельности образовательной организации для всех заинтересованных общественных групп, организаций и структур, и прежде всего для родителей.

Сайт нашей школы удовлетворяет современным требованиям. Прежде всего, на нем размещены все **документы, регламентирующие деятельность образовательного учреждения:**

1. Устав ОУ.
2. Положение о педагогическом совете ОУ.
3. Положение об общем родительском комитете ОУ.
4. Положение об управляющем совете ОУ.
5. Договор с родителями (законными представителями).

Важную роль в управлении взаимодействием с родителями играет управляющий совет как коллегиальный орган самоуправления. Остановимся несколько подробнее на его работе, так как сейчас этот орган не является обязательным, но мы считаем его необходимым и полезным для включения родителей в управление ОУ. Деятельность управляющего совета основана на статьях Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» № 273-ФЗ от 29.12.2012.

В состав совета входят:

- директор школы;
- представитель учредителя (назначается учредителем, кооптация);
- представители от старшеклассников (2) (избираются учащимися 10–11-х классов);
- представители от родителей (6) (избираются на общешкольном родительском собрании);
- представители от работников школы, учителей (3) (избираются на педагогическом совете или производственном совещании).

Также в состав совета могут быть кооптированы представители местной общественности по представлению учредителя или избранных членов совета.

Функции и полномочия управляющего совета школы:

- содействие созданию в учреждении оптимальных условий и форм организации образовательной деятельности, совершенствованию материально-технической базы учреждения;
- контроль за качеством и безопасностью условий обучения и воспитания в образовательном учреждении;
- согласование Правил внутреннего распорядка обучающихся;
- согласование Порядка и оснований перевода, отчисления и восстановления обучающихся;
- согласование Порядка и условий восстановления в учреждении обучающегося, отчисленного по инициативе учреждения;
- согласование Порядка оформления возникновения, приостановления и прекращения отношений между учреждением и обучающимися и (или) родителями (законными представителями) несовершеннолетних обучающихся;
- согласование Порядка создания, организации работы, принятия решений комиссией по урегулированию споров между участниками образовательных отношений и их исполнения;
- согласование локального нормативного акта о нормах профессиональной этики педагогических работников;
- согласование введения новых методик образовательного процесса и образовательных технологий;
- согласование Порядка и размера материальной поддержки обучающихся;
- согласование протокола утверждения сводного оценочного листа оценки выполнения утвержденных критериев и показателей результативности и эффективности работы работников на установление поощрительных выплат из стимулирующей части фонда оплаты труда;
- согласование локальных нормативных актов о введении (отмене) единой в период занятий формы одежды для обучающихся, порядке ее введения;
- согласование иных локальных нормативных актов, затрагивающих права обучающихся;
- участие в подготовке публичного (ежегодного) доклада учреждения и его согласование;
- содействие привлечению внебюджетных средств для обеспечения деятельности и развития учреждения;
- контроль за качеством и безопасностью условий обучения, воспитания и труда в учреждении, принятие мер к их улучшению;
- обеспечение участия представителей общественности:
 - в процедурах государственной итоговой аттестации обучающихся, в том числе в форме и по технологии единого государственного экзамена;
 - в процедурах проведения контрольных и текстовых работ для обучающихся, общественной экспертизы (экспертиза соблюдения прав участников

образовательного процесса, экспертиза качества условий организации образовательного процесса в учреждении, экспертиза инновационных программ);

- в деятельности аттестационных, конфликтных и иных комиссий – внесение руководителю учреждения предложения в части:

материально-технического обеспечения и оснащения образовательного процесса, оборудования помещений учреждения (в пределах выделяемых средств);

выбора учебников из утвержденных федеральных перечней учебников, рекомендованных (допущенных) к использованию в образовательном процессе;

создания в учреждении необходимых условий для организации питания, медицинского обслуживания обучающихся и воспитанников.

Управляющий совет – это возможность согласования интересов всех участников образовательного процесса, поиска компромиссных решений по сложным вопросам жизни школы.

В нашем учреждении также разработаны локальные акты по взаимодействию с родителями:

О родительском собрании:

- помощь школе и семье в воспитании обучающихся;
- привлечение родительской общественности к активному участию в жизни школы, организации общешкольных мероприятий;
- содействие проведению разъяснительной и консультативной работы среди родителей (законных представителей);
- содействие организации работы с родителями (законными представителями) по разъяснению значения всестороннего воспитания ребенка в семье.

Об уполномоченном по правам ребенка:

- защита прав, свобод и законных интересов участников образовательного процесса, а также восстановление их нарушенных прав;
- оказание помощи родителям (законным представителям) несовершеннолетних в регулировании взаимоотношений с детьми в конфликтных ситуациях;
- обеспечение взаимодействия учащихся, их родителей (законных представителей), семей, педагогических работников и других участников образовательного процесса по вопросам защиты их прав;
- содействие правовому просвещению участников образовательного процесса.

О комиссии по урегулированию споров:

- регулирование разногласий между участниками образовательных отношений по вопросам реализации права на образование;
- содействие социальной реабилитации участников конфликтных и противоправных ситуаций с использованием восстановительных технологий, профилактике конфликтных ситуаций в школе в сфере образовательных отношений;

- способствование развитию бесконфликтного взаимодействия в школе;
- содействие реализации права обучающихся на дополнительное образование.

Об организации индивидуального обучения:

- создание условий доступности полноценного качественного образования для детей с ограниченными возможностями здоровья и жизнедеятельности;
- построение индивидуальной образовательной траектории с учетом приоритетного профильного образования;
- обучение способам самостоятельной познавательной деятельности.

Организация диагностической работы по изучению семьи

Изучение семьи позволяет педагогу ближе познакомиться с учеником, понять стиль жизни семьи, ее уклад, традиции, духовные ценности, воспитательные возможности, взаимоотношения ученика с родителями. Классный руководитель (учитель) может использовать следующие методы психолого-педагогической диагностики: наблюдение, беседу, тестирование, анкетирование, деловые игры, материалы детского творчества, изучение школьной документации (личного дела школьника, его медицинской карты и др.).

Огромный диагностический материал классному руководителю (учителю) дает посещение семьи школьника. При этом для него может быть интересна следующая информация:

- Состав родителей и общие сведения о них (Ф.И.О., год рождения, образование, специальность, сфера деятельности, номер домашнего и рабочего телефона).
- Общие сведения о детях (количество, возраст, интересы).
- Жилищные условия, материальная обеспеченность.
- Общая атмосфера, микроклимат в семье: как складываются отношения между родителями и детьми, другими членами семьи. Желательно, чтобы учитель пришел, когда дома будут взрослые.
- Общий порядок в доме: есть ли у школьника специально выделенное место для занятий, где находятся его вещи, учебные принадлежности, книги, игрушки. Есть ли в доме радио, телевизор, домашняя библиотека, что читает ребенок. Как организуется свободное время ребенка.
- Воспитательные возможности семьи. Уровень педагогической культуры родителей. Кто в основном занимается учеником или контролирует его учебную деятельность. Выполняется или нет режим дня. Какие трудовые обязанности имеет ребенок в семье.
- Отношение родителей к взглядам ребенка на свои успехи в учебе, поведении, перспективы будущей профессиональной деятельности родителей. Семейные профессии. Традиции. Самостоятельный выбор ребенка.
- Совпадение взглядов семьи и школы в оценке воспитанности школьника и эффективности мер, направленных на повышение его образовательного уровня, воспитанности и общего развития.

- Увлечения в семье. Чем увлекаются старшие члены семьи. Приобщены ли дети к этим увлечениям. Как родители формируют познавательные интересы, организованность, настойчивость, трудолюбие ребенка, используя его увлечения.

На основе диагностической работы по изучению семьи составляется социальный паспорт класса, школы, выделяются типы семей, и планируется дифференцированная работа с ними, составляются акты обследования семей. Для проведения такой диагностики можно использовать карту социально-педагогического изучения семьи.

Для участия родителей в системе управления школой созданы условия, отраженные в схеме на рисунке 1.

Активная часть родителей (законных представителей) обучающихся:

- участвуют в анкетировании с целью определения направлений внеурочной деятельности для обучающегося;
- несут ответственность за посещение обучающимся занятий внеурочной деятельности;
- оказывают помощь обучающемуся в создании и пополнении его портфолио достижений.

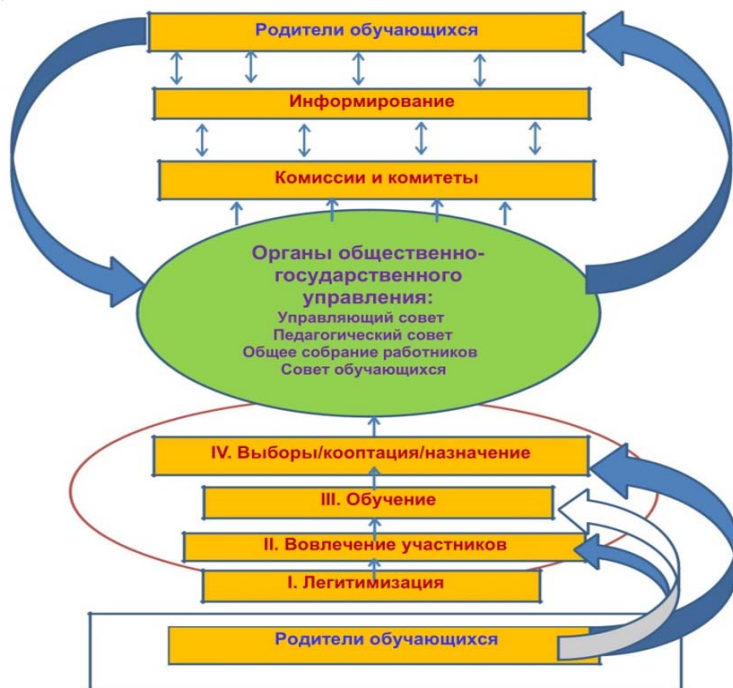


Рис. 1. Схема возможностей участия родительской общественности в управлении школой

В работе с родителями хорошие результаты дает организация проектной деятельности. Как правило, любой проект включает в себя блок работы с семьей. Сюда можно отнести создание выставки, написание мини-сочинений, конкурсы, экскурсии, родительские собрания и клубы, оформление стендов и многое другое. При таком комплексном подходе родители становятся самыми активными помощниками и верными соратниками педагогов в любом деле.

В школе созданы все условия для организации единого пространства развития и воспитания обучающихся. Совместная работа специалистов по реализации программы внеурочной деятельности обеспечивает педагогическое сопровождение семьи на всех этапах образовательного процесса, делает родителей действительно равноответственными участниками образовательного процесса.

Без родительского участия процесс воспитания невозможен. Поэтому особое внимание должно уделяться внедрению новых нетрадиционных форм сотрудничества, направленных на организацию индивидуальной работы с семьей, дифференцированный подход к семьям разного типа.

В нашей образовательной организации мама обучающихся К. принимала активное участие в организации выставок, оформления школы к праздникам и стала нашей коллегой, преподавателем ИЗО. Родители 8-го класса организуют для детей ежегодно «Маёвки», посвященные Дню Победы (в лесу проходят встречи с ветеранами, проводятся квест, фестиваль военной песни и, конечно, организуется полевая кухня). Первоначально родители инициировали это мероприятие только для обучающихся своего класса, но с каждым годом аудитория вовлеченных детей увеличивается.

В настоящее время одной из значимых стала дистанционная форма взаимодействия с родителями. Задача школы – оказать помощь учащимся и их родителям в освоении нового информационного образовательного пространства. В школе создана модель, включающая в себя дистанционные формы работы с родителями, основанные на использовании ИКТ. Они значительно расширяют возможности эффективного общения с родителями и оказания им помощи в вопросах развития и воспитания детей.

Дистанционные родительские собрания позволяют пропагандировать опыт успешного семейного воспитания, содействуют сплочению родительского коллектива, вовлечению родителей в жизнедеятельность классного сообщества без отрыва от рабочей или домашней деятельности.

Родители имеют возможность отслеживать успеваемость ребенка, следить за прохождением школьной программы, связаться с учителем на Школьном портале.

Сайт школы и странички в социальных сетях максимально освещают учебную и внеурочную школьную деятельность. Многие учителя имеют персональные сайты и блоги, где пишут статьи и делятся методическими разработками. Везде есть возможность обратной связи: вопросы, отзывы, предложения.

Совместные дистанционные проекты предоставляют возможность не только передавать ученикам сумму тех или иных знаний, но и научить приобретать эти знания самостоятельно. Главным условием является обязательное участие ребенка с родителями и педагогами-кураторами. Совместный дистанционный проект помогает учащимся проявить свою творческую активность, а родителям дает возможность наблюдать за ребенком во время его социального становления как личности. Тесное сотрудничество педагогов, учащихся и родителей повышает положительное обеспечение проекта. Электронные тестирования и опросы, творческие дистанционные конкурсы, интернет-акции и веб-квесты – вот варианты дистанционных проектов.

При организации сетевого взаимодействия с родителями положительный опыт представляют не только педагоги, но и родители – «на равных», поскольку они очень часто обладают богатейшим, очень полезным опытом воспитания и развития детей. Дистанционное взаимодействие в учебно-воспитательном процессе позволяет оперативно взаимодействовать, экономить временные ресурсы, работать с родителями в удобное для них время и в удобном месте.

Благодаря такому взаимодействию родители выходят на новый уровень общения с собственными детьми, улучшают микроклимат в семье, а также получают психолого-педагогическую поддержку в лице педагогов. А школа при этом приобретает стимул к саморазвитию и самосовершенствованию педагогического коллектива в работе с родителями и общественное признание и престиж в районе. Главное, чтобы сетевая модель была рабочей, а дистанционное взаимодействие – эффективным.

Проанализировав ситуацию, я считаю, что в настоящее время актуальной задачей остаются индивидуальный и дифференцированный подход к семьям разного типа, забота о том, чтобы не упустить из поля зрения детей, которые переживают трудности в связи с теми или иными семейными проблемами.

В процессе взаимодействия ОУ с разными семьями обучающихся мы реализуем следующие подходы:

- финансово-экономический: взаимодействие как средство привлечения ресурсов для осуществления образовательной деятельности учреждения;
- филантропический: взаимодействие как средство решения проблем категории обучающихся (их семей), находящихся в трудной жизненной ситуации;
- социальный – организация социально-полезной деятельности в микрорайоне, участие в социальных акциях, направленных на его благоустройство или решение других социальных проблем;
- педагогический – совместное решение семьей и школой проблем образовательной деятельности: воспитания, обучения, развития и социализации обучающихся.

В целом модель взаимодействия представлена на рисунке 2.

**СЕМЬЯ + ШКОЛА = ИНДИВИДУАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ
КАЖДОГО РЕБЕНКА**

Ценности взаимодействия		Подходы	Направления	Уровни взаимодействия
Развитие внутренних ресурсов семьи	Компетентность педагогического состава	Финансово-экономический	Диагностическое	Сотрудничество
		Филантропический	Просветительское	
		Социальный	Консультативное	Партнерство
		Педагогический	Коммуникативное Педагогическое	

Рис. 2. Модель деятельности СОШ №26 г.о. Мытищи по взаимодействию с семьями

Главное условие взаимодействия школы и семьи – полное представление о функциях и содержании деятельности друг друга. Чтобы эти субъекты могли понимать друг друга и представлять образ воспитательных возможностей друг друга, устанавливать реальные действия взаимопомощи, отдавать себе отчет, зачем это делается, и четко представлять задачи воспитания, средства и конечный результат.

РЕФЛЕКСИВНАЯ СЕССИЯ ПО КОМАНДООБРАЗОВАНИЮ
«КОМАНДЫ ПЕДАГОГОВ-ЕДИНОМЫШЛЕННИКОВ
КАК ОСНОВНАЯ СИЛА РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ»
(разработана на основе коучингового подхода)

Цель сессии: способствовать осознанному, свободному включению педагогов в инновационные процессы с позиции работы в команде, обеспечивающие повышение качества образования.

Задачи сессии:

- организовать беседу, обеспечивающую осознание педагогами перемен в образовании и необходимости самоизменения, саморазвития, с целью возможности соответствия потребностям общества, образования;
- провести техники коучинга, способствующие осознанию педагогом необходимости работы в команде, обеспечивающей более высокие результаты в его профессиональной деятельности;
- организовать выбор педагогом команды, в которой он хотел бы работать;
- реализовать техники коучинга, предполагающие готовность педагога работать в команде.

Первый этап сессии – «Осознание потребности изменения себя»

Вступительное слово ведущего

Одной из актуальных проблем образования является непрерывное образование педагога, ориентированное на приобретение знаний, развитие способностей личности, включая умение учиться и подготовку к исполнению разнообразных социальных и профессиональных обязанностей, участию в социальном развитии как в масштабе страны, так и в масштабе всего мира (*согласно определению понятия «непрерывное образование» по ЮНЕСКО*). Непрерывное образование педагога определяет решение следующих проблем в образовании: проблемы учебной мотивации обучающихся, качества образования, развития индивидуальности обучающегося, одаренных детей, преодоления дезинтегрированности содержания школьного образования с целью формирования у ученика целостной картины мира посредством интегративных программ, включающих решение проблем на стыке разных дисциплин в рамках проектных работ, развитие творческого, критического мышления у обучающихся, формирование нравственных ориентиров у школьников, умение осуществлять инклюзивное обучение, использование современных ИКТ не только как наглядного средства обучения, но и как средства, обеспечивающего решение проблем. Учитель является ключевой фигурой образования, именно от него зависит качество образования.

Задание 1

Уважаемые коллеги, ответьте на вопросы:

1. Какова миссия вашей образовательной организации? Миссия – это как знамя, под которым вы идете? Что является уникальностью вашей организации?

2. Какие ценности продвигаются в вашей организации?
3. С какой целью вы работаете?
4. В чем заключается гордость за вашу организацию?
5. Есть ли в вашей школе бренды – люди, с которыми ассоциируются успехи школы, которые поднимают ее рейтинг?
6. За счет кого, чего школа может стать конкурентоспособной?
7. Какой вклад вы можете внести в развитие вашей организации?
8. Что вы ждете от школы?
9. Что школа ждет от вас?

Задание 2

Представьте себе, что вы зашли в магазин «удивительных навыков и талантов», где продается самый богатый и чудесный ассортимент навыков и талантов, о котором вы только можете мечтать. Заметьте, что эти таланты в вашем распоряжении, и вам от всего сердца предлагают инвестировать в навыки. Вам дана полная свобода выбирать столько, сколько пожелаете. Ответьте на следующие вопросы:

- Какие именно таланты заинтересовали бы вас в этом магазине?
- Опишите себя самого, что вы будете делать по-другому с такими талантами? Каким вы станете?
- Какие чувства вы испытываете, имея такие таланты?
- Что изменится вокруг?
- Как другие люди будут к вам относиться (муж, сын/дочь, директор СОШ, завуч, коллеги, вы сами к себе)?

Задание 3 (техника коучинга «Колесо компетенций»)

На круговой шкале компетенций отметьте ваши способности реализации педагогических технологий в образовательном процессе: игровые технологии, проектные, кейс-технология, технология творческих мастерских, дискуссионные, работа в парах сменного состава КСО (Дьяченко), технология «Перевернутый класс», технология уровневой дифференциации, квест-технология, социальные проекты, ИКТ, технологии дистанционного обучения.

- Отметьте, где вы находитесь в данный момент (шкала от 1 до 10).
- Какие шаги нужно предпринять, чтобы перейти, например, от отметки 7 до отметки 8, получать удовольствие от своей работы?

Задание 4

На круговой шкале отметьте ваши компетенции в реализации технологий воспитания обучающихся, назовите их.

- Отметьте, где вы находитесь в данный момент (шкала от 1 до 10).
- Какие шаги нужно предпринять, чтобы перейти, например, от отметки 7 до отметки 8, получать удовольствие от своей работы?

Задание 5

На горизонтальной шкале компетенций отметьте ваши способности организации и реализации детских образовательных объединений во внеурочной

деятельности (например «Академия Почемучек», «Школа юных биологов», «Лаборатория юных исследователей/ученых» и др.), включающей разработку и реализацию *интегративных программ* посредством проектной деятельности. В рамках проектов ставятся и решаются проблемы на стыке разных дисциплин.

- Отметьте, где вы находитесь в данный момент (на шкале от 1 до 10).
- Какие шаги нужно предпринять, чтобы перейти, например, от отметки 7 до отметки 8, получать удовольствие от своей работы?

Второй этап сессии – «Осознание своих мотивов, выявление ресурсов»

Задание

Техника коучинга: «Вопросы, расширяющие рамки привычного мышления». Представьте себе, что, однажды проснувшись, вы стали обладать всеми желаемыми компетенциями, которые присущи идеальному вашему Я с позиции профессиональной деятельности (дайте знать, когда вы это почувствуете).

- Опишите себя: какие чувства вы испытываете?
- Что вы делаете иначе, по-другому? Какими компетенциями вы обладаете в учебной деятельности, в области воспитания обучающихся? Какими личными качествами вы стали обладать?
- Что изменилось вокруг вас?
- Как другие люди относятся к вам, как изменилась их реакция на ваши изменения (муж, сын/дочь, директор СОШ, завуч, коллеги, вы сами к себе)?
- Какие шаги нужно предпринять, чтобы приблизиться к идеальному профессиональному образу Я?
- Пожелайте себе сегодняшнему из будущего, где вы супер, что-нибудь! Что вы можете сказать из будущего себе сегодняшнему?

Третий этап сессии – «Осмысление собственных целей» как осознание работы в команде педагогов, обеспечивающей более высокие результаты педагога в профессиональной деятельности.

Задание 1

Уважаемые коллеги, разделите лист на две части и заполните таблицу, отвечая на вопросы:

- Для того чтобы приблизиться к идеальному профессиональному образу «Я», что находится в зоне вашего контроля, то есть что от вас зависит?
- Для того чтобы приблизиться к идеальному профессиональному образу «Я», что не находится в зоне вашего контроля, то есть что от вас не зависит?
- Кто вам может в этом помочь, оказать поддержку, будет работать также с вами вместе над совершенствованием своего Я?

Что в зоне моего контроля, что от меня зависит	Что вне зоны моего контроля, что от меня не зависит	Кто мне может в этом помочь, оказать поддержку
1.	1.	1.
2.	2.	2.
3...	3...	3...

Задание 2

Уважаемые коллеги:

1. Рассмотрите определение понятия командообразования.

Под командообразованием понимают создание автономного, самоуправляемого коллектива профессионалов, взаимно дополняющих и взаимно заменяющих друг друга в ходе достижения поставленных целей с учетом реализации интересов, ценностей всех членов команды, имеющей согласованное видение ее целей, способной оперативно, эффективно решать профессиональные проблемы.

2. Отметьте то, что относится к достоинствам командообразования, по возможности напишите свои варианты:

- *время*: команда способна быстро и эффективно справиться с задачей, на решение которой обычно уходит значительное время, поскольку ликвидация иерархии в команде позволяет ей быстрее принимать решения, а значит – быстрее работать;

- *креативность*: команда способна генерировать нестандартные решения, проявляя креативность многих ее членов, создавать «копилку решений», поскольку «одна голова хорошо – две лучше»;

- *качество*: корпоративная культура команды не позволяет делать работу некачественно, поэтому результаты деятельности успешной команды отличаются высоким качеством;

- *координация*: команде не требуется менеджер, координирующий работу ее членов; каждый посильно участвует в координации работ;

- *имидж*: наличие команды создает фирме выгодный имидж, вызывающий доверие потребителей ее услуг, продукции;

- *ценности, рост*: работа в команде формирует созидательную систему ценностей у каждого ее члена, содействует личностному и профессиональному росту членов команды, а значит – повышает ее эффективность в целом;

- *власть*: зачастую формой власти в команде становится самоуправление, команды с подобной формой управления обладают высоким уровнем автономности;

- *множественность подходов к решению проблемы*: точки зрения и мнения всех членов команды одинаково важны и значимы; подобная позиция в работе команды обеспечивает множественность подходов к решению проблемы;

- *развитие личных и профессиональных качеств членов команды*: великодушная команда – это плодородная почва для развития личных и профессиональных качеств, поскольку профессиональный рост членов команды – это залог ее успехов и побед;

- *реализация потенциала каждого работника организации*: успешная команда позволяет раскрыть и максимально реализовать потенциал каждого работника, тем самым способствовать его мотивации к творческой деятельности, определяющей успех команды, достижение ее целей;

- *перспектива*: вместе, единой командой, можно достичь больше того, чего достигли бы ее члены в одиночку, то есть деятельность команды обладает синергетическим эффектом. Этот эффект заключается в том, что знания и усилия нескольких человек, организованных в команде, станут взаимно усиливать и дополнять друг друга, следовательно, сумма отдельных усилий членов команды станет превышать целое и создавать положительный результат совместного действия работающих вместе людей;

- *помощь и поддержка собственным идеям и начинаниям*: в великолепной команде можно найти помощь и поддержку собственным идеям и начинаниям, поскольку деятельность команды основывается на сотрудничестве ее членов;

- *интересная работа*: общеизвестно, что давящая рабочая атмосфера порождает депрессию, и дни становятся невыносимо длинными. В успешной команде они летят незаметно благодаря продуктивной, порой напряженной, но такой интересной работе. Вследствие этого возникают новые ощущения у членов команды, подобные тому, что выражено словами одного из участников: «Возможно даже, проснувшись однажды утром, вы осознаете, что с нетерпением ждете начала нового рабочего дня»;

- *возможность выполнения сложной работы*: ученые обращают внимание на то, что, к примеру, бизнес строится на командной работе, поскольку это наиболее эффективный способ организации сложной деятельности по сравнению с прочими известными альтернативами;

- *глобальные стратегии*: команда выступает в роли связующего звена между индивидами и организациями; между необходимостью принятия локальных решений, основанных на отдельных потребностях, и выполнением широкомасштабных планов и глобальных стратегий;

- *удовлетворение потребности в работе и общении*: команды также позволяют организовать работу таким образом, чтобы удовлетворить потребности людей в деятельности и общении. Они помогают создать атмосферу, в которой люди могут разделять плоды своих усилий и вознаграждение за труд и риски;

- *повышение самооценки и др.*: команды вселяют чувство причастности к единому целому, которое рождается в их общих идеях, единой цели, совокупности знакомых всем историй и в участии в единой системе отношений. Наконец, команды дают возможность общения, получения поддержки и признания, а это повышает мотивацию людей и их самооценку.

Задание 3

Уважаемые коллеги, ответьте на вопросы: каким я хочу стать? Каковы мои жизненные цели с позиции профессиональной деятельности? Какую цель я для себя выбираю: горизонтальный рост (профессиональное развитие), или вертикальный рост (построение карьеры), или др.? Зачем мне нужна команда педагогов? Почему я хочу/не хочу работать в команде педагогов по реализации инновационных проектов?

Четвертый этап сессии – «Определение способов достижения целей»

Задание

Уважаемые коллеги, в какой команде педагогов (педагогическом клубе) вы хотели бы работать в рамках методического объединения учителей? Напишите свой вариант клуба, объединения педагогов в команде.

Как вы относитесь к таким объединениям педагогов в командах:

- *клубные команды*: клубная команда педагогов, включающая предметные клубы, клуб молодых педагогов, клуб маститых педагогов, клуб профессионал-стартап (Startup), нацеленные на профессиональное и личностное саморазвитие педагога;

- *клубная команда педагогов и родителей «Сотрудничество»*, ориентированная на совместное решение проблем образовательной организации, ее развитие;

- *эволюционные команды*: клуб педагогов «Диалог», деятельность которого нацелена на непрерывное самообразование педагогов, реализацию инновационной организации повышения их квалификации на уровне образовательного учреждения;

- *кружки качества* – командная работа педагогов, включающая взаимный обмен их опытом, организацию совместной деятельности, обеспечивающей повышение качества образования, развитие ОО и др.;

- *«ударные» (проектные) команды*, реализующие инновационную деятельность в ОО;

- *союзы развития*, заключающиеся в шефстве маститых педагогов над молодыми педагогами, выраженном в наставничестве, работе с молодыми педагогами, оказании им методической помощи, подготовке участников конкурсов педагогического мастерства, проведении совместных уроков, творческих мастерских и др.

Направления деятельности в клубах:

- *в рамках предметных клубов*, например, осуществлена реализация совместных инновационных проектов и творческих идей педагогами-предметниками; представлен передовой командный педагогический опыт на расширенном заседании клуба «Педагог-профессионал», региональных семинарах; осуществлено обсуждение, обобщение, обогащение эффективного командного педагогического опыта и др.;

- *шефство клуба маститых педагогов над клубом молодых педагогов*, выраженное в создании команд-союзов развития, осуществивших наставничество, работу с молодыми педагогами, оказание им методической помощи, подготовку участников конкурсов педагогического мастерства, проведение совместных уроков, творческих мастерских и др.;

- *в рамках клуба профессионал-стартап (Startup)* реализована инновационная практика на основе обсуждения новшеств в педагогике, образовательной практике, их апробация и развитие идей, инициирование и поддержка новых образовательных инициатив, разработаны и реализованы командные проекты и др.;

- *неформальное профессиональное общение*, ориентированное на развитие креативности педагогов, реализовано в рамках предметных клубов, клуба «Педагог-профессионал» в досуговой деятельности: проведены профессиональные конкурсы между предметными клубами – КВН, викторины, мастер-классы различных хобби учителей и др.; осуществлено формирование навыков педагога в области тайм-менеджмента – умения педагога эффективно управлять и контролировать свое личное время, необходимое ему для самосовершенствования в личной и профессиональной деятельности; сформирована эмоциональная компетентность педагога посредством использования методов арт-педагогтики для профилактики эмоционального выгорания педагогов, сплоченности педагогического коллектива, формирования командного духа.

Пятый этап сессии – «Осознание педагогами своих ценностей, значимости деятельности» – предполагает следующие действия педагога:

Задание 1

Уважаемые коллеги, после того как вы выбрали команду, придумайте визуальную метафору к ней, например: *улей, сад, ось колеса, шахтеры*, добывающие руду (золото) в сибирской тайге.

Задание 2

- Нарисуйте метафору к команде.
- Нарисуйте эмблему команды.
- Обозначьте миссию команды, ее ценности.

Шестой этап сессии – «Осознание своих эмоций, управление эмоциями»

Задания

1. Представьте себе, что вы достигли своей цели, стали идеальной командой педагогов. Опишите свои чувства.
2. Проведение методики эмоционального коучинга wing-wave «Наша галерея успеха».
3. Проведение приема арт-педагогтики: упражнение «Метафорический портрет команды».

Седьмой этап сессии – «Управление регуляцией волевыми действиями»

Разработка стенда «Знак качества».

Восьмой этап сессии – «Как можно углубить свою приверженность?»

Ответы педагогов на следующие вопросы (варианты): насколько вы преданы своей мечте/цели? Как будете развивать план дальше? Как вы можете укрепить или расширить свою приверженность? Как реализовать задуманное? Как уверенно двигаться вперед?

Девятый этап – «Как вы узнаете, что достигли желаемого результата?» (Создание рамки конечного результата.)

Задание

- Представьте вариант вашей идеальной команды через 3 года.
- Опишите ее – какая она?
- Что вы будете делать по-новому, иначе?
- Опишите компетенции членов команды, их взаимодействия, задачи, проблемы, которые решает команда?
 - Что вы чувствуете, работая в такой команде?
 - Какие плюсы вы имеете в работе в такой команде?
 - Опишите себя в команде. Что вы делаете по-новому? Как окружающие реагируют на вас нового, изменившегося?
 - Пожелайте себе сегодняшнему из будущего, в котором вы – член эффективной, идеальной команды, что-нибудь! Что вы можете себе сказать?
 - Что нужно сделать, чтобы приблизиться к идеальному образу вашей команды?
 - Где вы находитесь (ваше текущее состояние командообразования в вашей ОО на шкале от 1 до 10)?
 - Где бы вы хотели быть (ваше желаемое состояние)?
 - Какие ресурсы вам понадобятся для этого?
 - План ваших действий, позволяющий сократить расстояние между настоящим и желаемым будущим (по командообразованию)?

Десятый этап – «Осознанный, свободный выбор и осуществление деятельности педагогом»

По итогам проведенной рефлексивной сессии каждый педагог самоопределяется, сделав выбор в направлении той или иной деятельности (а возможно, отказавшись от выбора предложенной деятельности в той или иной команде). Далее начинается осуществление процессов согласно выбору. Педагоги, оставшиеся «вне деятельности», возможно, сделают свой выбор позже.

РЕФЛЕКСИВНАЯ СЕССИЯ
«КОМАНДНЫЕ СПОСОБЫ РЕШЕНИЯ
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ПРОБЛЕМ»
(с позиции коучингового подхода)

Цели рефлексивной сессии:

1. Согласование видения профессиональных проблем в образовательной организации между членами команды педагогов.
2. Формирование списка идей, проектов, мероприятий по развитию образовательной организации.
3. Способствование формированию мотивации педагогов к реализации новшеств в образовательном процессе, обеспечивающих повышение качества образования.

Задачи рефлексивной сессии:

- 1) обозначить профессиональные проблемы клубных команд педагогов ОО, связанные с реализацией образовательного процесса с позиции повышения качества образования;
- 2) сформировать заинтересованность педагогов в решении этих проблем;
- 3) обозначить способы решения профессиональных проблем командой педагогов;
- 4) выяснить потребность педагогов в новшествах, отношении педагогов к новшествам, обеспечивающим решение профессиональных проблем;
- 5) выявить психологические барьеры, возникающие у педагогов в решении профессиональных проблем, способствовать их устранению.

Введение в рефлексивную сессию

Уважаемые коллеги, на предыдущей рефлексивной сессии вы осознанно, свободно выбрали работу в командах предметных, межпредметных клубов, зарисовали визуальную метафору, эмблему вашей клубной команды, обозначили миссию команды, ее ценности. Работу в клубной команде вы выбрали с целью совместного решения своих профессиональных проблем, которые связаны с повышением качества образования, развития личности обучающихся. Рассмотрите эти проблемы и способы их решения.

Первый этап сессии – «Осознание потребности изменения себя, команды»

Задания

1. Использование приемов коучинга для создания будущего (М. Дауни).
Представьте себе почти идеальных учеников, которых вы обучили. Они поступили в самые престижные вузы России и зарубежные вузы, они высококонтрастные люди, яркие индивидуальности. Опишите их компетенции.
2. В своей клубной команде распределитесь на 3 группы и напишите три речи для выступления: от имени родителей, выражающих благодарность за

своих детей, которые поступили в самые престижные вузы России и зарубежные вузы; от самих идеальных учеников; от учителей, которые обучили своих учеников. Презентуйте эти речи.

3. Исходя из того, что вы обучили учеников, которые стали почти идеальными, ответьте, пожалуйста, на вопросы: «Что вы делали не так, как делаете сейчас?», «Какие профессиональные проблемы вы решили, чтобы добиться таких блестящих результатов?».

Второй этап сессии – «Осознание своих мотивов, выявление ресурсов»

Задания

1. Составьте «банановый» меморандум от имени «старичков» и «новичков» команды. Прослушайте историю «Охота за бананами» – историю о том, как обезьян, впервые попадающих в социальную среду, учили подчиняться явно нелогичным правилам.

«Трех обезьян помещали в клетку, где с верхушки дерева свисала гроздь бананов. Когда одна из обезьян пыталась вскарабкаться на дерево, всех обезьян обливали холодной водой. После того как обезьяны ощутили на своей шкуре пару ушатов воды, они прекратили попытки влезть на дерево. Когда одну обезьяну заменили новой, та также захотела взобраться на верхушку дерева, но остальные не без помощи насилия убедили ее не делать этого. Проводились дальнейшие замены обезьян, до тех пор, пока ни одна из находившихся в клетке обезьян ранее не подвергалась обливанию, однако запрет залезать на дерево оказался настолько *укорененным в социальных нормах*, что бананы остались нетронутыми после целой серии замен» [2].

Банановые меморандумы может составлять любой сотрудник, но особенно их ждут от тех, кто работает в компании менее полугода. В этих меморандумах часто содержатся вопросы типа «*Почему мы делаем это?*» или «*Почему мы не делаем это?*».

Взгляните на деятельность своей команды глазами новичков. Проанализируйте устоявшуюся деятельность, традиции, которые требуют обновления. Назовите их.

2. Вопросы для стабильной команды

Введение к вопросам

В этой связи хотелось бы привести слова российского режиссера Никиты Михалкова, который снимал фильм «Сибирский цирюльник». Он сказал, что бюджет фильма позволял пригласить на главную роль голливудскую звезду Шэрон Стоун, но она уже там, наверху (достигла вершины), и обмахивается. Поэтому на главную роль он пригласил восходящую звезду Голливуда, которая старательно карабкалась на вершину Олимпа.

Подобно Шэрон Стоун, многие из вас, уважаемые коллеги, являются масчитыми педагогами, достигшими вершины, и тоже обмахиваются. Ответьте на следующие вопросы:

- Как мы можем противостоять удовлетворенности текущему состоянию дел?

- Действительно ли мы так хороши, как нам кажется?
- Обозначьте свои профессиональные проблемы, решение которых обеспечивает повышение качества образования, развитие личности обучающихся. Среди выделенных проблем обозначьте те, которые легче всего решить командой педагогов.
- Таким образом, какие проблемы вы хотите решить? Почему они важны для вас?

Третий этап сессии – «Осмысление собственных целей»

Задания

1. Уважаемые коллеги, что нужно сделать, чтобы решить ваши профессиональные проблемы и приблизить будущее, в котором ваши ученики стали почти идеальными, способными поступать в престижные вузы России и зарубежные вузы, стали нравственными людьми, яркими индивидуальностями?
2. Исходя из того, что вам нужны *другие*, более высокие образовательные результаты учеников, какие *новшества* вы будете использовать для этого в образовательном процессе?
3. Обсуждение новшеств, предполагаемых для внедрения в образовательный процесс.

Четвертый этап сессии – «Осознание своих ценностей, значимости деятельности» педагогами

Обоснуйте важность нововведения. Насколько оно важно для вас? Можно ли обойтись без него? Для кого оно важно: для обучающихся, родителей, школы, учителя? Кому оно более всего важно? Может ли оно быть заменено другой известной технологией? В чем достоинство нововведения перед известными технологиями, методиками?

Пятый этап сессии – «Определение способов достижения целей»

Задания

1. Назовите тему проекта, ориентированного на решение обозначенной профессиональной проблемы.
2. Разработайте план действий, мероприятий, ориентированных на решение обозначенной проблемы.

Шестой этап сессии – «Осознание своих эмоций (страхов как психологических барьеров), управление эмоциями»

Задания

1. Что вызывает отторжение (сомнение) в новшестве? Что есть такого нового, трудного в новшестве, чего не было в известных технологиях, методиках? Какие стереотипы, сомнения возникают при знакомстве с новшеством? (Назовите.)
2. Какие стереотипы возникали у вас при знакомстве с новшеством, с которыми вы познакомились 1 год назад, 5–6 месяцев назад, то есть в прошлом? Исчезли ли эти стереотипы? Какие чувства то «прошлое» новшество вызывает у вас сейчас – после того, как оно перестало быть новшеством?

3. Зарисуйте метафору: барьеры, препятствия на пути реализации новшеств, например препятствия в виде стены; барьер из колючей проволоки; препятствие из колючих кустарников; забор (их высота, материал и др.).

Седьмой этап сессии – «Управление регулирующей волевыми действиями»

Благодарность педагогов за предыдущую деятельность (фотошоп, видео и др.).

Восьмой этап сессии – «Как можно углубить свою приверженность?»

Задания

1. Выясните, может ли новшество принести успех? При каких условиях? Какие шаги нужно предпринять, чтобы оно внедрилось успешно?
2. Спрогнозируйте пессимистический, оптимистический, реальный варианты внедрения новшества.
3. Перечислите, каким *лучшим* видам деятельности, способностям вы можете научиться в процессе работы над этими проблемами, воплощенными в проекты.

Девятый этап – «Как вы узнаете, что достигли желаемого результата?» (Создание рамки конечного результата.)

Как вы поймете, когда цель будет полностью достигнута? Какие из сигналов помогут вам определить, что цель достигнута? Когда вы сможете уверенно сказать, что проект полностью завершен? Как достичь того, чтобы команда добилась успеха?

**СОВРЕМЕННЫЕ МОДЕЛИ
И ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ:
СИНТЕЗ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ В ШКОЛАХ ПОДМОСКОВЬЯ**

Учебно-методическое пособие

Художественный редактор *И. А. Пеннер*
Редактор *Е. Ю. Лосевская*
Оригинал-макет подготовила *Т. Л. Самохина*

Изд. № 1773. Формат 60×90/16. Печать офсетная.
Уч.-изд. л. 6,41. Усл. печ. л. 7,25. Тираж 100 экз. Заказ № 1629

Академия социального управления
Юридический адрес: Московская обл., г. Мытищи, ул. Индустриальная, д. 13.
Фактический адрес: Москва, ул. Енисейская, д. 3, корп. 5

