

## ПОДГОТОВКА РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ К УПРАВЛЕНИЮ СОЦИАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИМИ СИСТЕМАМИ

Никитина Э.К.<sup>1</sup>, Любченко О.А.<sup>1</sup>, Рябов В.В.<sup>1</sup>, Каитов А.П.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Государственное автономное образовательное учреждение высшего образования города Москвы «Московский городской педагогический университет», Москва, e-mail: nik2211@mail.ru

В статье представлены ход и результаты исследования, направленного на разработку когнитивной модели учебной дисциплины для руководителей образовательных организаций, обучающихся по программе магистратуры «Менеджмент в образовании». Для руководителей образовательных организаций ключевым является трудовое действие «Управление процессами достижения образовательных и социокультурных результатов и эффектов деятельности образовательной организации», совершенствовать и развивать которое необходимо не только в самостоятельной профессиональной деятельности, но и в ходе изучения учебных дисциплин образовательной программы магистратуры и профессиональной переподготовки. Поэтому предлагается, используя методологию исследования действием, выявить новые научные данные об управлении социально-педагогическими системами образовательных организаций и создать учебную дисциплину, основанную на трансформирующейся когнитивной модели, учитывающей постоянное обновление и развитие данных систем, происходящее улучшение управленческой практики руководителей. Исследование и профессиональная подготовка и переподготовка руководителей представляют собой единый процесс, центрированный на когнитивной модели управления социально-педагогическими системами в условиях изменений. Подготовка руководителей образовательных организаций к выполнению ключевого трудового действия «Управление процессами достижения образовательных и социокультурных результатов и эффектов деятельности образовательной организации» осуществляется в условиях многоуровневого профессионального образования. При формировании содержания учебных дисциплин необходимо учитывать актуальные проблемы и задачи развития образования на федеральном и региональном уровне, а также имеющийся у магистрантов и слушателей опыт управленческой деятельности. Для этого учебные дисциплины должны формироваться на основе результатов исследования и с участием самих обучающихся, что позволяет адаптировать кейсовое содержание учебной дисциплины к запросам обучающихся, находить ценности и смысл проводимых изменений, видеть перспективу управленческих решений, способствующих развитию образовательной организации.

Ключевые слова: когнитивная модель учебной дисциплины, исследование действием, социально-педагогическая система образовательной организации, управление социально-педагогической системой, креативное мышление.

## PREPARATION OF LEADERS OF EDUCATIONAL ORGANIZATIONS TO THE MANAGEMENT OF SOCIAL AND PEDAGOGICAL SYSTEMS

Nikitina E.K.<sup>1</sup>, Lyubchenko O.A.<sup>1</sup>, Ryabov V.V.<sup>1</sup>, Kaitov A.P.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Moscow City Pedagogical University, Moscow, e-mail: nik2211@mail.ru

The article presents the progress and results of the study aimed at developing a cognitive model of the discipline for heads of educational organizations studying under the master's program "Management in education". For heads of educational organizations the key is the labor action "Management of processes of achievement of educational and social and cultural results and effects of activity of the educational organization", to improve and develop which is necessary not only in independent professional activity, but also during studying of educational disciplines of the educational program of the magistracy and professional retraining. Therefore, it is proposed, using the methodology of action research, to identify new scientific data on the management of socio-pedagogical systems of educational organizations and to create a discipline based on the transforming cognitive model, taking into account the constant updating and development of these systems, the ongoing improvement of management practices of managers. Research and professional training and retraining of managers are a single process centered on the cognitive model of management of socio-pedagogical systems in conditions of change. Preparation of heads of educational institutions to the implementation of key employment actions "Management processes achieve educational, social and cultural effects and results of activities of an educational institution" is carried out in the context of multilevel professional education. When forming the content of academic disciplines it is necessary to take into account the actual problems and problems of development of education at the Federal and regional level, as well as the experience of undergraduates and students in management. For this purpose, academic disciplines should be formed on the basis of research results and with the participation of students

**themselves, which allows to adapt the case content of the discipline to the needs of students, to find the values and meaning of the changes, to see the prospect of management decisions that contribute to the development of educational organization.**

Keywords: creative thinking, cognitive approach, action research, social and pedagogical system of educational organization, management of social and pedagogical system.

Одним из ключевых трудовых действий, указанных в профессиональном стандарте руководителя образовательной организации, является «Управление процессами достижения образовательных и социокультурных результатов и эффектов деятельности образовательной организации» [1], которое становится ядром образовательного результата при подготовке руководителей образовательных организаций в магистратуре «Менеджмент в образовании». При этом становится необходимой разработка учебных занятий с магистрантами, которые бы на материале конкретной управленческой практики выявили ключевые особенности эффективного управления образовательными организациями и смогли структурировать собственный управленческий опыт, используя когнитивную модель, заложенную в содержание учебной дисциплины. В исследовании ставилась задача создать учебную дисциплину, которая может обеспечить развитие указанного трудового действия руководителя и содержит когнитивную модель, позволяющую совершенствовать трудовые действия за пределами учебных аудиторий. Когнитивная модель учебной дисциплины представлена следующими компонентами: познание, понимание, объяснение, которые задают мыслительную схему при выполнении трудового действия.

Сущность и факторы, обеспечивающие выполнение трудового действия «Управление процессами достижения образовательных и социокультурных результатов и эффектов деятельности образовательной организации», глубокому изучению не подвергались, тем более вопросы подготовки руководителя к выполнению данного действия в исследованиях последних лет не обсуждались. Вместе с тем исследования в области управления процессами достижения результатов велись с позиции изучения финансовых рисков, муниципального развития, педагогической компетентности руководителя (Иваненко И.А., Родиков А.С.) [2; 3]. Изучению особенностей деятельности руководителей образовательных организаций посвящены многочисленные исследования, как ставшие уже классическими (Конаржевский Ю.А., Поташник М.М., Третьяков П.И., Шамова Т.И.) [4-7], так и современные, в которых отмечается, что действия руководителей образовательных организаций часто осуществляются в слабоструктурированных ситуациях, требующих творческого осмысления и нестандартных решений. Важным признаком эффективного управления процессами достижения результатов является наличие существенных изменений, обеспечивающих постоянное развитие образовательной организации.

В настоящее время возникла необходимость целенаправленной подготовки

руководителей образовательных организаций к выполнению данного трудового действия в рамках программ магистратуры и профессиональной переподготовки «Менеджмент в образовании». Умение выявлять проблемы в управлении процессами, находить наиболее эффективные решения, выводящие образовательную организацию на новый уровень развития, отрабатываются и совершенствуются в процессе многоуровневой подготовки руководителей образовательных организаций. Данное умение основано на креативном мышлении руководителя, позволяющем эффективно управлять достижением заявленных результатов образовательной организацией, находить множество решений, определять наиболее результативные, исходя из условий. И самое главное – находя множество решений, структурировать свой профессиональный опыт для решения проблем в управлении социально-педагогическими системами в развитии организации в целом. Для этого разработана учебная дисциплина «Управление социально-педагогическими системами», которая создана на основе методологии исследования действием К. Левина и когнитивного подхода в управлении, имеет своей целью сформировать готовность руководителя или заместителя руководителя к управлению процессами достижения результатов и социально-педагогических эффектов в деятельности образовательной организации. Содержание и технологии учебной дисциплины основаны на когнитивной модели, которая в процессе освоения дисциплины подвергается трансформации в зависимости от профессионального опыта слушателей и состояния управляемой социально-педагогической системы.

Цель исследования. Используя методологию исследования действием, ставилась цель разработать когнитивную модель учебной дисциплины «Управление социально-педагогическими системами», направленную на совершенствование действия управления процессами достижения образовательных и социокультурных результатов и эффектов деятельности образовательной организации. Критерием эффективности данного трудового действия руководителя является положительная динамика состояния управляемой социально-педагогической системы образовательной организации. Базовым качеством, от которого зависит уровень развития данного трудового действия руководителя, является креативность мышления, проявляющаяся как способность установления новых связей между идеями, фактами, событиями, что позволяет генерировать «веер» возможных способов развития социально-педагогической системы, разрабатывать концепции и стратегии развития управляемой системы. Результаты исследования позволят разрабатывать учебные дисциплины для подготовки руководителей образовательных организаций, в которых используется когнитивная модель управления социально-педагогической системой и за счет развития креативного мышления обеспечивается развитие управленческих действий в самостоятельной профессиональной деятельности руководителей образовательных

организаций.

**Материалы и методы исследования.** Методологией исследования послужил подход, разработанный К. Левиным, получивший название «Исследование действием» и развитый в организационной психологии Ю.М. Жуковым. [8] Данный подход использовался К. Левиным для «преодоления сопротивления изменениям», изучения и решения проблемы группового принятия решений в контексте сравнительного анализа автократического и демократического управления. Особенностью данного подхода является то, что участники исследования (экспериментаторы и испытуемые) активно взаимодействуют в ходе сбора информации, участвуют в его планировании и интерпретации результатов, осуществляя решение проблемы на практике, именно это решение становится основанием для создания дисциплины по выбору обучающихся.

Этот подход использовался для разработки формата школьного занятия, включающего развитие навыков для XXI века, для решения проблемы доступности инновационных школьных предметов [9]. Рассмотрим подробнее возможности исследования действием как методологии. В основе данного подхода – система действий, одновременно позволяющих осуществлять как выявление характеристик процесса управления достижением образовательных результатов и социальных эффектов, так и поиск эффективных способов данного действия.

Этот подход может быть использован при создании дисциплин по выбору в образовательной программе магистратуры и профессиональной переподготовки, так как магистранты и слушатели чаще всего имеют опыт управления социально-педагогическими системами и являются руководителями или заместителями руководителя образовательной организации. Изучение опыта управления социально-педагогической системой организации, определение ее ведущих характеристик позволяет создать когнитивную модель, проясняющую причинно-следственные связи, важные для понимания сущности управления социально-педагогическими системами в условиях изменений.

В ходе исследования изучались социально-педагогические системы образовательных организаций, большинство из которых находятся в ситуации организационных изменений в связи с новыми задачами развития российского образования. В исследовании ставилась задача выявить актуальные проблемы в управлении процессами достижения образовательных и социокультурных результатов и эффектов деятельности образовательной организации, выявить эффективный управленческий опыт. Полученные результаты послужили основанием для создания когнитивной модели учебной дисциплины, имеющей статус в образовательной программе магистратуры – «Дисциплина по выбору». Для этого использовался когнитивный подход в управлении, предполагающий разрешение

управленческих проблем методами, учитывающими когнитивные процессы мышления: познание, понимание, объяснение. В этом случае когнитивная модель служит образом ситуации управления социально-педагогической системой образовательной организации. Она характеризуется устойчивыми причинно-следственными связями распознавания и запоминания информации, принятия управленческих решений, хранения, объяснения, понимания и производства новых знаний в учебных ситуациях. Когнитивная модель, как отмечает Ю.М. Плотинский [10], влияет на принятие решений, и в основе управления социально-педагогическими системами – принятие управленческого решения и его реализация в деятельности социально-педагогической системы. Осуществив исследование социально-педагогической системы образовательных организаций, выявили актуальные проблемы управления «процессами достижения образовательных и социокультурных результатов и эффектов деятельности образовательной организации», на основании чего разработали когнитивную модель учебной дисциплины образовательной программы магистратуры.

Социально-педагогические системы характеризуются открытостью и подвержены изменениям, эти изменения заданы стратегическими целями развития организации [11]. Рассмотрим некоторые задачи, которые вызывают изменения, в том числе и организационно-управленческие. Например, для повышения доступности образования удовлетворения образовательных потребностей населения требуется развивать вариативные формы, расширять возможности выбора для потребителя, что вызывает в организации сопротивление изменениям. В случае неэффективного управления в организации наблюдается сокращение контингента обучающихся, снижение финансирования, сокращение заработной платы, текучесть кадров.

Для создания учебной дисциплины магистратуры, направленной на развитие определенного трудового действия руководителей, осуществляется исследование проблем социально-педагогической системы образовательной организации, и по результатам этого исследования организуется обсуждение полученных результатов. В исследовании принимают участие магистранты и слушатели образовательных программ магистратуры и профессиональной переподготовки «Менеджмент в образовании». В ходе исследования проводились фокус-группы, участниками которых стали магистранты и слушатели образовательных программ «Менеджмент в образовании», имеющие опыт управления социально-педагогическими системами образовательных организаций, обсуждение в группе проводилось в течение трех часов по теме «Актуальные проблемы в управлении социально-педагогическими системами образовательных организаций», был выявлен пул общих проблем, характеризующих развитие образовательных организаций, которые впоследствии

послужили для разработки кейсового содержания учебной дисциплины «Управление социально-педагогическими системами», которое представлено в виде тематического плана рабочей программы в таблице.

Тематический план рабочей программы дисциплины «Управление социально-педагогическими системами»

Тематический план «Управление социально-педагогическими системами»		
Раздел 1. Теория систем и системный подход в управлении организациями: теория и опыт	Лекция 2 ч Интерактивное занятие 4 ч	<p><b>Вопросы для обсуждения:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Система: сущность и типология.</li> <li>2. Роль и место системного подхода в управлении организациями.</li> <li>3. Структура организации как системы.</li> </ol> <p><b>Самостоятельная работа:</b> Разработать и представить структуру образовательной организации как системы</p>
Раздел 2. Научные подходы в управлении социально-педагогическими системами	Лекция 2 ч Интерактивное занятие 4 ч	<p><b>Вопросы для обсуждения:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сетевая структура образовательной организации как социально-педагогической системы.</li> <li>2. Процессное, программно-целевое и проектное управление социально-педагогической системой.</li> <li>3. Принятие решений на основе моделирования социально-педагогической системы.</li> </ol> <p><b>Самостоятельная работа:</b> Подготовить выступление и презентацию по проектному управлению образовательной организацией</p>

<p>Раздел 3. Принципы и базовые механизмы командной работы для решения задач развития образовательной организации и осуществления экспериментальной работы</p>	<p>Лекция 2 ч Интерактивное занятие 4 ч</p>	<p><b>Вопросы для обсуждения:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проекты и программы в деятельности образовательных организаций.</li> <li>2. Экспериментальная работа в образовательной организации как условие ее развития.</li> <li>3. Оценка и развитие компетенций кадров (педагогических и руководящих) в социально-педагогической системе.</li> </ol> <p><b>Самостоятельная работа:</b></p> <p>Разработать систему управленческих действий в ситуации аттестации педагогических работников на соответствие занимаемой должности в образовательной организации</p>
--	---	--

Обучающимся предлагается для анализа когнитивная модель (познание, понимание, объяснение) дисциплины, осуществляется ее наполнение содержанием совместно с обучающимися. Впервые обучающимся предлагается принять участие в формировании содержательных кейсов той учебной дисциплины, которую они будут изучать [12; 13]. В совместной деятельности участников вырабатывается план исследования, способы оценки результатов действия, и в совместной деятельности осуществляется корректировка хода обучения и оценка результатов.

#### **Результаты исследования и их обсуждение**

Исследование, проводимое на основе методологии исследования действием и когнитивного подхода в управлении, имело образовательный и исследовательский результат. В исследование были вовлечены магистранты и слушатели программы профессиональной переподготовки, имеющие опыт управленческой деятельности, который послужил основанием для выявления актуальных проблем управления социально-педагогическими системами образовательных организаций. Взаимодействие обучающихся и исследователей было отражено в когнитивной модели учебной дисциплины: познание изменений в организационной структуре образовательной организации, понимание смысла и ценности проводимых изменений, объяснение поведенческих проявлений участников образовательных отношений. Кейсовое содержание учебной дисциплины нашло свое отражение в рабочей программе, которая может быть полезна в многоуровневой подготовке руководителей

образовательных организаций. Примерные кейсы:

1. В целях развития образовательной организации необходима организация экспериментальной работы, связанная с решением проблемы индивидуализации образовательного процесса. Предложите способы решения этой проблемы на основе создания проектных команд. Каким образом осуществляется решение задач развития образовательной организации и осуществления экспериментальной работы?

2. В общеобразовательной организации произошла реорганизация путем присоединения других школ и детских садов. На новом этапе развития необходимо создать обновленный педагогический коллектив. В объединенном коллективе несколько педагогов не имеют базового педагогического образования, а также имеют некоторые личностные особенности, провоцирующие конфликты в коллективе. В настоящее время образовательной организации переданы полномочия по определению соответствия педагога занимаемой должности. Какие типовые профессиональные задачи должен поставить руководитель образовательной организации и какие виды управления социально-педагогической системой использовать для их решения?

### **Выводы**

Подготовка руководителей образовательных организаций к выполнению ключевого трудового действия «Управление процессами достижения образовательных и социокультурных результатов и эффектов деятельности образовательной организации» осуществляется в условиях многоуровневого профессионального образования. При формировании содержания учебных дисциплин необходимо учитывать актуальные проблемы и задачи развития образования, а также имеющийся у магистрантов и слушателей опыт управленческой деятельности. Критерием эффективности подготовки в этом случае становятся позитивные изменения социально-педагогических систем образовательных организаций, в которых работают магистранты и слушатели программ профессиональной переподготовки. Для этого учебные дисциплины должны формироваться на основе результатов исследования и с участием самих обучающихся, что позволяет адаптировать кейсовое содержание учебной дисциплины к запросам обучающихся, находить ценности и смысл проводимых изменений, видеть перспективу управленческих решений, способствующих развитию образовательной организации. Исследование и профессиональная подготовка и переподготовка руководителей представляют собой единый процесс, сфокусированный на когнитивной модели управления социально-педагогическими системами в условиях изменений.



## Список литературы

1. Проект Приказа Министерства труда и социальной защиты РФ "Об утверждении профессионального стандарта "Руководитель профессиональной образовательной организации" (подготовлен Минтрудом России 10.07.2018). [Электронный ресурс]. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/56658228/> (дата обращения: 23.03.2019).
2. Иваненко И.А. Подготовка руководителей школьных организаций в современной ситуации модернизации профессионального образования: автореф. дис. ... докт. пед. наук. Санкт-Петербург, 2015. 43 с.
3. Родиков А.С. Становление и развитие педагогической компетентности руководителя образовательной организации в системе непрерывного образования: автореф. дис. ... докт. пед. наук. Санкт-Петербург, 2018. 43 с.
4. Конаржевский Ю.А. Педагогический анализ учебно-воспитательного процесса и управление школой. М.: Педагогика, 1986. 143 с.
5. Поташник М.М. Эксклюзивные аспекты управления школой. М.: Педагогическое общество России, 2012. 320 с.
6. Третьяков П.И. Школа: управление по результатам: практика педагогического менеджмента. М.: Новая школа, 2001. 313 с.
7. Шамова Т.И. Избранное. М.: Центральное издательство, 2004. 320 с.
8. Жуков Ю.М. Исследование действием в науке и практике: промышленный период // Организационная психология. 2015. Т. 5. № 3. С. 49-67.
9. Авдеенко Н.А., Денищева Л.О., Краснянская К.А., Михайлова А.М., Пинская М.А. Креативность для каждого: внедрение развития навыков XXI века в практику российских школ // Вопросы образования. 2018. № 4. С. 282–304.
10. Плотинский Ю.М. Модели социальных процессов. М.: Логос, 2001. 296 с.
11. Плотинский Ю.М. "Общество знаний" и развитие когнитивного подхода // Вестник Московского университета. Серия 18: Социология и политология. 2010. № 1. С. 45-63.
12. Никитина Э.К., Любченко О.А. Модель внедрения креативных профессиональных и коммерчески значимых инициатив студентов и молодых учителей // Современные проблемы науки и образования. 2015. № 4. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.science-education.ru/ru/article/view?id=20979> (дата обращения: 23.03.2019).
13. Любченко О.А., Львова А.С., Баранников К.А., Кирмасов Б.А., Кривова В.А., Муродходжаева Н.С., Никитина Э.К., Сухонос А.П., Попов Ю.А. Система поддержки инициатив студентов и молодых учителей в сфере столичного образования / Под научной редакцией А.И. Савенкова. Москва, 2015. 132 с.