

ЧЫТАЙЦЕ У НУМАРЫ

Стратэгія развіцця

Островская А. А. Проектный менеджмент в учреждениях общего среднего образования: распределенное лидерство ... 3

Універсітэцкі сайт

Аксенчик Н. В. Дистанционное обучение в высшей школе 8
Ковалевич М. С., Леонюк Н. А. Успешная карьера со студенческой скамьи 11

Дыстанцыйны цэнтр прафарыентацыі

Валюк А. В. Средства формирования у старшеклассников готовности к профессиональному самоопределению ... 12
Нарожнова Е. Б., Лыкова М. А. Профорориентационная игра «Job for the joy of Work» (www.n-asveta.by/dadatki/2020/meropriyatiye.pdf)

Навукова-метадычная платформа

Гелясина Е. В. Целеполагание на современном уроке: к теории вопроса 16

Банк методык і тэхналогій

Харлёнок О. Л., Степанец С. А. Образовательное путешествие «Математика, физика, химия: реализация межпредметных связей» 20
Стельмашок С. С. К компьютерной грамотности – через активное взаимодействие 26
Иванов С. А. Объединение по интересам «Юные литераторы»: проба пера (www.n-asveta.by/dadatki/2020/ivanov.pdf)
Мельникова Г. П. Преемственность в системе «урок – факультатив» при изучении русского языка (www.n-asveta.by/dadatki/2020/melnikova.pdf)

Педагагічная асамблея «Народнай асветы» (пасяджэнне 126)

Эмацыянальны інтэлект асобы: стратэгіі фарміравання

Бараева Е. И., Гурко А. П., Василевская Л. В. EQ, или Что такое эмоциональный интеллект 30
Кислова О. А. Как научиться понимать собственные и чужие эмоции? 34
Бонцевич С. Н. К эмоциональному интеллекту – через поэзию 40
Панкратова А. Я. Фарміраванне ў вучняў асабістага эмацыянальнага багажу 43
Волк М. А. Искусство + эмоции = эмоциональный интеллект 45
Окушко Е. К. Эмоциональная компетентность педагога 50
Богдан Г. А. Метод сторителлинга – эффективный инструмент формирования эмоционального интеллекта ... 54
Прудникова Е. В. Занятие с элементами тренинга «Эмоциональный интеллект – зеркало отношений» 57

Энцыклапедыя «Школы Беларусі» (выпуск 167)

Сярэдняя школа № 11 г. Віцебска

Оберемок Н. Л., Мацкевич С. В., Григорьева Ю. В., Щур А. С. Наш девиз: «Мир школы – для тебя» (круглый стол) 60
Мацкевич С. В. Семинар-практикум «Тьюторское сопровождение учащихся» 64
Валасач А. М. Праблемнае навучанне: ад пытання да цікавага адкрыцця 68
Дубровская А. О. Интеллектуальная игра на уроке литературы, или Как повысить авторитет книги 71
Шлепикова Л. С. Воспитать увлеченного читателя 75
Щиглинская И. А. Практико-ориентированные задания по химии: формируем предметные компетенции 79
Толопило Н. Н. Туристско-краеведческая игра «Сокровища Витебска» 82
Семенидо А. С. Занятие с элементами тренинга «Что нужно для того, чтобы быть счастливым?» 86
Мухин-Гродницкий М. А. Командная игра «Семейное право» (www.n-asveta.by/dadatki/eshb/2020/igra.pdf)
Сазонова Е. М. Квест «Твоя безопасность» (www.n-asveta.by/dadatki/eshb/2020/sazonova.pdf)
Скуратова С. В. Настольная игра по энергосбережению (www.n-asveta.by/dadatki/eshb/2020/nastigra.pdf)

Кафедра выхавання на сайце часопіса www.n-asveta.by

Людко Н. Э. «Я – голос ваш, жар вашего дыхания»: литературный вечер по творчеству А. Ахматовой (www.n-asveta.by/dadatki/2020/golos.pdf)
Данилевич С. И. Знакомство с правилами этикета: факультативное занятие в кадетском классе (www.n-asveta.by/dadatki/2020/etiket.pdf)
Агабабян О. В. «Чтобы компьютер не стал врагом»: занятие для младших школьников (www.n-asveta.by/dadatki/2020/agababyan.pdf)

Інтэрактыўны праект «Бацькоўскі сход» (выпуск 125)

Хриптович В. А. Семья в ненормативной кризисной ситуации 88
Руселевич Е. Р. Интерактивное занятие с элементами тренинга «Стоп, гнев!» 91
Добровольская И. В. Проект «Папина суббота»: традиционная конференция отцов 94
Змест рубрыкі «Мадэльны ўрок на сайце часопіса www.n-asveta.by» размешчаны на с. 19

УДК 37.07

В статье рассматривается возможность применения организационных технологий экспоненциальных организаций (компаний) в деятельности учреждений образования и в этом ракурсе выделяется теория распределенного лидерства. Дается сравнительная характеристика распределенного лидерства по отношению к популярным в управлении методикам. Предлагаются условия тактического и стратегического характера для реализации данного замысла в управлении проектами учреждения общего среднего образования. Приводятся результаты сопутствующих эмпирических исследований.

In the presented material, the possibility of translating organizational technologies of exponential companies into the activities of educational institutions is discussed, and the theory of distributed leadership is highlighted in this perspective. A comparative characteristic of distributed leadership in relation to popular methods in management is given. The author offers tactical and strategic conditions for the implementation of this idea in the project management of General secondary education institutions. Data from related empirical studies are provided.

ПРОЕКТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УЧРЕЖДЕНИЯХ ОБЩЕГО СРЕДНЕГО ОБРАЗОВАНИЯ: РАСПРЕДЕЛЕННОЕ ЛИДЕРСТВО

Инструменты эффективного менеджмента идей

А. А. Островская,

доцент кафедры социальной работы БГПУ им. Максима Танка,
кандидат педагогических наук



Сегодня очевидно, что задача экономии времени и ресурсов адекватна современной динамике жизни. Важными признаются оперативное встраивание новых идей в организационные процессы и закрепление их на практике, грамотное распоряжение компетентным потенциалом современного специалиста, консолидация мнений и интересов. Таким образом, поиск эффективного менеджмента идей (и как перспективы развития идей – проектного менеджмента) не утрачивает своей актуальности, особенно когда необходима постоянная адаптация к нестабильному окружающему миру. А ряд маркеров современной практики обучения и воспитания выявляют достаточно высокую степень потребности в этом.

Основываясь на анализе научных источников и результатов инновационной деятельности учреждений общего среднего образования Беларуси, представим теоретическое обоснование и

практическое решение менеджмента идей через триаду взаимосвязанных научных посылов (распределенное лидерство, социальная экспертиза, психологическая культура).

Распределенное лидерство в проектном менеджменте

В исследованиях, посвященных экспоненциальным (быстрорастущим) компаниям (М. Мэлоун, С. Исмаил, Ю. ван Геест и др.), внимание акцентируется на возможности прорывных изменений и неизмеримо высокой продуктивности бизнеса благодаря использованию новых организационных моделей и технологий. Такие экспоненциальные организации (ЭксО) отражают тенденции к ускорению развития культуры. Линейные модели организационных отношений остаются далеко позади. Ускорение становится ключевым фактором конкурентоспособности, а концепция ЭксО представляет собой критический прорыв внутри теории управления и традиционных способов делового мышления [1]. Многое зависит, несомненно, от цифровых технологий. Но новая архитектура коммуникаций, процесс принятия решений, менталитет, гибкость мышления специалистов и их вовлеченность в работу достаточно успешно встраиваются и в практику адаптации моделей ЭксО в традиционных организациях средних размеров. Российский ученый А. И. Савенков популяризирует мысль о возможностях применения моделей теории распределенного лидерства в образовательных системах.

Проблема лидерства в целом активно исследуется во всем мире (Джон Максвелл, Кен Керзон, Рудольф У. Джулиани, Хилари Оуэн и др.). Свою нишу достойно занимают и белорусские ученые (И. В. Котляров, А. И. Веруш, Н. В. Романчик и др.). Прорывные технологии сегодня, как уже было отмечено, актуализируют ресурсный подход к разработке проблемы лидерства.

Говоря о ресурсных факторах роста высокотехнологичных организаций, подчеркнем, что паттерну связи экспоненциального роста с цифровыми технологиями следует противопоставить человеческий потенциал организации, а точнее – компетентностный капитал персонала. Тем не менее аккумулированный резерв компетенций в профессиональной деятельности одного человека (и прежде всего лидера – формально или неформального) не всегда целесообразно растрчивать при выполнении той или иной задачи. Во-первых, включается фактор временного прессинга. Во-вторых, у других акторов организации некоторые компетенции могут быть сформированы на более высоком уровне. Очевидно, что в определенных случаях лидеру (руководителю) следует не столько полагаться на свой потенциал, сколько активизировать компетентностный потенциал другого и дать возможность его проявить.

В современной науке такой подход и получил название *распределенного (раздельного) лидерства*. Однако данный научный термин мало известен в педагогической среде, хотя вариации распределенного лидерства реализуются во многих аспектах деятельности организаций. Попытаемся теоретически обосновать и предложить методическое обеспечение менеджмента идей в учреждениях образования на основе компетентностного подхода через использование модели распределенного лидерства в ходе реализации проектов.

Модель распределенного лидерства

Основной принцип работы моделей распределенного лидерства заключается в том, что в группе или команде может не быть одного постоянного лидера. Проект обычно делится на несколько этапов, для руководства на каждом из которых требуется специалист, компетентный в определенной области. Он становится временным лидером, координирующим работу группы.

Такой фактор продуктивной командной работы, как *разделенный ракурс лоббирования идеи*, во многом соответствует достаточно известным в менеджменте *методикам активизации перебора вариантов* (Г. С. Альтшуллер, Г. И. Ванюрихин, Г. И. Иванов и др.). К ним относят мозговую штурм, метод фокальных объектов, синектику, морфологический анализ, метод списка контрольных вопросов, а также их различные сочетания.

Э. Боно обращает внимание на то, что у людей со временем вырабатывается стереотипность мышления, не позволяющая изучить идею многогранно. Это приводит к одностороннему взгляду на замысел и в итоге к негативным последствиям из-за непродуманных решений (многие важные факты оказываются не принятыми во внимание). Поэтому Э. Боно и его последователи активно лоббируют мысль о необходимости латерального мышления [2]. Все большую популярность набирает метод «Шесть думательных шляп» («Six thinking hats»), позволяющий не упустить ключевые позиции в ходе реализации проекта, задуматься над разными аспектами замысла. SWOT-анализ, популярный в проектном менеджменте, также дает возможность всестороннего рассмотрения проблемы и выработки конкретного варианта использования ресурсов (определяются сильные и слабые стороны, угрозы во внутренней и внешней среде) [3].

По эффекту мягкого воздействия распределенное лидерство образовательного пространства близко к *коллективной творческой*

деятельности. Как подчеркивают исследователи, важной становится ситуация, в которой нет места соперничеству в негативном смысле, а есть атмосфера взаимопонимания и взаимопомощи [4].

Если продолжить рассмотрение распределенного лидерства с точки зрения партисипативных систем управления, то следует упомянуть такие общие установки, как взаимодействие, приоритет выработанных общих норм, влияние степени зрелости подчиненных и абсолютный противовес авторитарным методам (например, модели лидерства Дж. Хоманса, П. Херси и К. Бланшара) [5]. Тем не менее близкие по указанным позициям к распределенному лидерству методики ассимилируются с процессом воздействия на людей через координацию, и в итоге наблюдается единоличное принятие решения реальным лидером. В распределенном лидерстве ситуация несколько иная: членам команды предоставляется право принимать собственные решения и нести за них ответственность, при этом смысл

заключается не в простом делегировании полномочий или совещательной демократии, а в полноценном выполнении членами команды функций лидера на определенном этапе.

По отношению к распределенному лидерству мы разделяем позицию, согласно которой «руководство концентрирует внимание на том, чтобы люди делали вещи правильно, а лидерство – на том, чтобы люди делали правильные вещи» [6]. В распределенном лидерстве членам команды предоставляется реальная власть, что подразумевает более высокую степень изолированности внутри команды при сохранении командного духа. Это приводит к устранению блокировки идей в коллективной работе, связанной с боязнью оценки со стороны группы. Наиболее ярко, на наш взгляд, методику распределенного лидерства охарактеризовал В. Е. Петров, соотнеся ее с содержанием сказочной повести А. Волкова о семи подземных королях, правивших в Волшебной стране по очереди [4]. Обобщим представленный сравнительный анализ в таблице.

Методики управленческой деятельности

Методики	Общее с распределенным лидерством	Особенности методик по отношению к распределенному лидерству	Особенности распределенного лидерства
Мозговой штурм	Распределительный ракурс лоббирования идеи	Единоличие в принятии итоговых решений. Частичные функции лидерства у членов команды.	Полный цикл лидерских функций у каждого участника команды. Самостоятельное принятие итоговых решений временным лидером.
Коллективные творческие дела	Атмосфера креативности, доверия; ситуация общей заботы	Позиция взаимного оценивания лидера и команды. Возможность выявления разнородного образовательного потенциала и социального статуса в команде.	Позиция взаимного принятия. Высокая дисциплина и организационная культура. Более высокая степень изолированности внутри команды.
Модели партисипативного управления	Координация деятельности в группе. Возможность самостоятельной деятельности и самовыражения	Мягкие рамки внутригрупповой дисциплины	Профессионализм и одноуровневость личных достижений членов группы

Корреляция установок распределенного лидерства с современными подходами и концепциями просматривается на уровне деятельности «креативного класса» (Р. Флорида, П. Друкер) и «социализации научно-исследовательского типа» (А. О. Карпов). Несмотря на то что эти концепции имеют тенденцию к признанию элитарности определенных социальных групп,

общими с распределенным лидерством в них выступают ориентиры на такие личностные способности, как умение предвидеть и осмысливать ситуацию, изобретательность и генерирование новаций. При этом распределенное лидерство признается возможным в любой организации и на любом уровне (Томас У. Малоун [6]).

Т. Ю. Базаров выделяет **пять базовых условий распределенного лидерства**:

1) равновесие власти (не может быть так, что кто-то имеет власть, а кто-то нет);

2) разделенная цель (члены команды могут использовать разные тактики, но встраивают их в один контекст);

3) разделение ответственности (каждый член команды принимает активное участие в общем деле и отвечает за свой вклад);

4) уважение к каждому члену команды (признается, что каждый член команды владеет ценными навыками и знаниями);

5) создание возможностей друг для друга (члены команды передают друг другу роль лидера в соответствии с требованиями момента, каждый готов и солировать, и выступить в роли аккомпаниатора по отношению к партнеру) [7].

Более кратко условия распределенного лидерства формулируются А. И. Савенковым: профессиональная подготовка, известность, вовлеченность, дисциплина.

Следует признать, что выполнение данных условий как базовых основ распределенного лидерства – результат работы реального лидера команды, связанной с формированием общей культуры организации и «выращиванием» готовности к принятию данной концепции. Однако на практике выявляется ряд проблемных стартовых ситуаций и негативных тенденций. В первую очередь это сложность внутреннего принятия руководителем разделения власти. Усиливающим фактором в таком случае выступает жесткая нормативная архитектура образовательного процесса. Но имеет место и тенденция преувеличения своих заслуг членами команды.

С учетом общих концептуальных подходов к использованию распределенного лидерства в проектном менеджменте представим некоторые **тактические рекомендации**, выработанные в ходе инновационной деятельности в сотрудничестве с 7 учреждениями общего среднего образования Беларуси.

Подбор группы (команды) в составе 6–7 человек. Меньшее количество временных лидеров ведет к ситуации наиболее тесного общения между ними и, как следствие, конфликту (борьбе за право первенства). Большее количество членов команды делает работу лидера недостаточно обозримой и поэтому недостаточно оцененной. С учетом принципа паритетности также желательно разделять команду заместителей директора и команду педагогов.

Перевод абстрактных понятий и действий в материальную форму (конкретные названия ролей членов команды, графическое

отображение системы работы). Прием «Именная конкретизация техник» давно известен в менеджменте («Метод помидора» Франческо Чирилло или «Поедание лягушек» Брайана Трейси). С его помощью создается своеобразная визитная карточка идеи (проекта). Внимание к деталям делает программу реализации проекта целенаправленной.

В частности, четкое обозначение функции временного лидера во многом помогает избежать дублирования полномочий и повысить информативность проекта. В нашей практике были использованы такие позиции, как:

- ✓ *пиар-менеджер* (разрабатывает «упаковку» идеи: слоганы, лобби-бренд идеи, публичную схему лоббирования);
- ✓ *юрист* (составляет нормативную правовую базу идеи, делает SWOT-анализ – выделяет слабые и сильные стороны образовательного пространства, возможности и угрозы);
- ✓ *модельер* (разрабатывает модель проекта, изучает результативность и кумулятивный эффект).

Активизация креативной направленности командной среды. Наличие образцов творческой деятельности – важное условие успешности современного менеджмента. Однако творчество как спонтанная неопределенность (Д. Б. Богоявленская) требует теоретической подпитки в виде техник и технологий креативного менеджмента. Хорошим стартовым инструментарием является методика «Scamp», подразумевающая реорганизацию составляющих идеи «наоборот» [8]. В качестве примера использования элементов методики рассмотрим традиционные для учреждений образования конкурсы по популяризации здорового образа жизни.

Ключевые слова

Перевернуть, изменить порядок – вначале наградить участников в номинациях, победу в которых нужно подтвердить (вариация стимулирования активности).

Комбинировать – совместить конкурс с днями здоровья.

Модифицировать – вместо дорогостоящего видеоролика о ЗОЖ предложить создать комикс.

Предложить для других целей: например, сместить акценты с психического и физического здоровья на идеологическое (идея команды гимназии № 16 г. Минска).

Включение членов команды как представителей мезоуровня в социальную экспертизу проекта (для реализации завуалированной организационной функции реального лидера).

Представленные рекомендации не являются готовым рецептом успеха. На взгляд многих аналитиков, по проблеме распределенного лидерства еще недостаточно исследований и практических разработок, однако воплощение данной идеи порождает более глубокую степень удовлетворенности членов команды.

В заключение представим результаты исследования, нацеленного на выявление роли педагогов в формировании у подрастающего поколения личностных качеств, наиболее предпочтительных для реализации идеи распределенного лидерства в проектном менеджменте. Так как методологической основой распределенного лидерства можно считать теорию креативного класса, то на основе анализа работ Ю. Г. Волкова, П. Друкера, Р. Флорида, Я. А. Пономарева в качестве показателей были выбраны характеристики, предписывающиеся так называемым креалам. Для респондентов оказались важными такие качества, как внутренняя мотивация, стремление к самореализации, ценность самовыражения, а также стремление к изменению

рутинной деятельности. Этим качествам уделяется достаточно внимания в системе школьного образования. В области предпочтения духовного удовлетворения материальному и горизонтальной карьеры вертикальной – ситуация противоположная. Такой показатель, как предпочтение творческой работы, не важен для опрошенных, хотя отмечено удовлетворение от его развития в школьные годы. Слабым звеном оказались чувство индивидуальности и личной свободы, а также навыки разработки новаций. Они важны для молодежи, однако им не уделяется достаточно внимания в образовательном процессе.

Полученные данные свидетельствуют о том, что педагогический задел общеобразовательных школ (т. е. начатая работа, требующая продолжения) достаточно существен для реализации замысла распределенного лидерства, но в то же время для внедрения этой идеи в систему менеджмента школьного образования необходимо развивать соответствующие качества и у самих педагогов.

Резюме автора

В основе менеджмента идеи лежит организация серьезной компетентностной поддержки лоббирования перспективы проекта. Инструментарием в данном случае может выступать концепция распределенного лидерства. Ее реализация требует длительной кропотливой работы реального лидера по «выращиванию» определенной организационной культуры, что можно рассматривать как предмет перспективных исследований в данном направлении.

ЛИТЕРАТУРА

1. **Дзюбенко, И. Б.** Новые модели высокотехнологичного бизнеса: экспоненциальные организации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/novye-modeli-vysokotehnologichnogo-biznesa-eksponentsialnye-organizatsii>. – Дата доступа: 25.03.2020.
2. **Боно, Э.** Искусство думать. Латеральное мышление как способ решения сложных задач / Э. Боно. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 170 с.
3. **Чилимбаева, Г. А.** SWOT-анализ – выявление и решение возможных проблем в процессе [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/67/11476/>. – Дата доступа: 16.03.2020.
4. **Петров, В. Е.** Распределенное лидерство в контексте педагогики общей заботы как модель управления курируемой учебной группой [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://moluch.ru/th/4/archive/25/600/>. – Дата доступа: 12.03.2020.
5. **Чеснокова, Ж. А.** Развитие лидерства в системе менеджмента качества организации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-liderstva-v-sisteme-menedzhmenta-kachestva-organizatsii>. – Дата доступа: 15.04.2020.
6. **Малоун, Томас У.** Ключевые способности для распределенного лидерства [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.elitarium.ru/raspredelennoje_liderstvo/. – Дата доступа: 02.04.2020.
7. **Базаров, Т. Ю.** Возможно ли распределенное лидерство? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/vozmozhno-li-raspredelennoe-liderstvo>. – Дата доступа: 10.04.2020.
8. **Маклай, М. А.** Scamper: от развития креативного мышления до генерирования новых идей [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://grebennikon.ru/article-asq9.html>. – Дата доступа: 05.03.2020.