

**Островская А.А.**

кандидат педагогических наук

Белорусский государственный педагогический университет

имени Максима Танка

## **МЕНЕДЖМЕНТ ИДЕЙ В СИТУАЦИИ РАСПРЕДЕЛЕННОГО ЛИДЕРСТВА**

*Материал обращается к распределенному лидерству как к эффективной реализации партисипативной практики в менеджменте идей. Представлены практические рекомендации по реализации распределенного лидерства в учреждении образования.*

*Ключевые слова: менеджмент, партисипативная практика, профессиональный капитал организации, распределенное лидерство.*

*The material addresses distributed leadership as an effective implementation of participatory practice in the management of ideas. Practical recommendations on the implementation of distributed leadership in an educational institution are presented.*

*Keywords: management, participatory practics, professional capital of the organization, distributed leadership.*

Для современного управления важным становятся оригинальность решений и самобытность конечного результата. Однако экономические ограничения и временной прессинг в учреждениях образования затрудняют эффективный менеджмент идей. Часто при инертности коллектива руководитель берет всю ответственность на себя. Но добавим к этому стереотипность его мышления и истощаемость резерва компетенций. В результате достаточно часто негативные последствия из-за непродуманных в полной мере решений вызывают мотивационную напряженность педагогов, стагнацию новаций, и, в итоге, определяют деятельность руководства в претензионном поле актеров образовательного процесса.

Таким образом, проблема продуктивности менеджмента идей остается открытой для современного научного поиска. Цель представленного исследования будет располагаться в поле активизации профессионального капитала организации как неотъемлемого дополнения к потенциалу руководящей команды, а порой и удачной альтернативе материальным затратам на технические новшества.

Вместе с тем, оптимистично говорить о благоприятной ситуации для активного использования ресурсов педагогов как профессионального капитала учреждения образования пока достаточно сложно. Так, наше поисковое исследование среди студентов-выпускников педагогического вуза (январь-март 2021, n=78) показало, что только 8 % из опрошенных (6 человек) имеют практически готовую для реализации в образовательном процессе идею

(готовность более 80%). При этом 49 % респондентов вообще не могут заявить о личном проекте или идее. Однако опрос опытных учителей учреждений общего среднего образования и преподавателей учреждений профессионально-технического образования Беларуси (n=83) выявил аналогичную картину: только 5% опрошенных имеют практически готовую идею. Но большинство студентов (61%) готовы при наличии идеи самостоятельно или в партнерстве с коллегами презентовать ее руководству. Среди педагогов этот процент ниже – 37%. Если действия молодежи стесняет преимущественно неуверенность в себе и сомнения в актуальности замысла, то опытных педагогов – боязнь ответственности, отсутствие свободного времени.

Как видится, имеется определенная рассеянность в педагогической среде по поводу активного лоббирования своих проектов. Однако тот факт, что идеи как уникальный продукт в разной степени готовности имеются, говорит о потенциале к началу активной работы с замыслами учителей.

В современных научных исследованиях (М.А.Барсук, А.А.Лютина и др.) признается ценность для организации не только квалификации, багажа знаний и опыта работников, но и формы выстраивания взаимоотношений персонала при паритете продуктивности организационных структур и механизмов психологического влияния на человеческие ресурсы. В этом плане следует присмотреться к такой концептуальной форме партисипативной практики, как распределенное (разделенное) лидерство (Томас У.Малоун, Т.Ю.Базаров, А.И.Савенков и др.). Согласно Т.Ю. Базарову, «ключевым моментом в осуществлении распределенного лидерства выступает разделение власти ... не столько в смысле влияния, сколько в значении возможностей и общности контекста» [1, с. 126]. Как видится, роль и значение распределенного лидерства в менеджменте идей имеет значимость от существенного мотивационного заряда, идущего от понятий «востребованность» и «приобщенность», до широкого спектра возможных решений и перспектив.

Примеры распределенного (или еще т.н. временного) лидерства успешно действуют в мире. Так, в *бразильской компании Semco* работает схема «концентрических кругов», когда раз в полгода каждый из шестерых советников управления занимает пост генерального директора. Однако в педагогической среде распределенное лидерство как управленческий феномен мало известно, хотя его вариации реализуются во многих аспектах деятельности организаций, например, в виде популярных мозговых штурмов и коллективных творческих дел.

В распределенном лидерстве подчиненным предоставляется право не только совещательного голоса, но и возможность принимать собственные решения, нести за них ответственность, полноценно выполнять функции лидера на определенном этапе. Корреляция установок распределенного лидерства с современными научными теориями и концепциями

просматривается на уровне деятельности «креативного класса» (Р. Флорида) и «социализации научно-исследовательского типа» (А. О. Карпов).

Однако, как показывает практика, ряд проблемных ситуаций в реализации распределенного лидерства имеется. Среди них и сложность внутреннего принятия руководителем разделения власти, и жесткая нормативная архитектура образовательного процесса, и неуверенность педагогов.

С учетом общих концептуальных подходов к использованию распределенного лидерства в менеджменте идей представим некоторые тактические рекомендации, выработанные в ходе подготовки и реализации проектов инновационной деятельности в сотрудничестве с 26 учреждениями общего среднего образования Беларуси. Изложенный далее материал нами разделен на две позиции: возможности (А) и ограничения (Б).

- *А 1. Экспресс-презентация идеи (проекта) кандидатом на лидерство.* Даже при наличии идеи у педагога, как нами неоднократно замечено, многие руководители стремятся сразу потребовать от него готовые проекты с полной «раскладкой». Как видится, это снижает мотивацию в педагогических коллективах, создает ситуацию «избегания». Обсуждение данной проблемы привело к пониманию того, что достаточно подготовки экспресс-визитки проекта (идеи) в произвольной форме или даже устное изложение своего замысла.

- *Б 1.* Следует признать, что лаконичность формулировки и подачи мысли требует не меньшего мастерства и напряжения. В связи с этим данный подход эффективен только в ситуации первичного запуска идеи распределенного лидерства.

- *А 2. Формирование команд «временный лидер – последователи» в режиме метода презентаций и проб.* Педагогами часто высказывается мысль о том, что часто к проектам их подключают по указанию администрации. И в результате активизируется не весь коллектив, а наиболее ответственные и старательные его члены. Поэтому нами была разработана особая модель формирования проектных команд.

Суть ее заключается в том, что к временному лидеру-носителю замысла остальные педагоги присоединяются на некоторый промежуток времени для «проб» своих сил и «проверки» интереса, возможностей в этом проекте. Например, методические объединения по такой модели организуются не по принципу предметных, а по принципу проектно-тематических. В течение 2 недель временный лидер по собственному плану демонстрирует преимущество и продуктивность идеи членам одной из групп. Далее группы чередуются и после того, как каждый лидер поработал с каждой (примерно, в течение 1 четверти учебного года), на основе личного выбора педагогов формируются уже устойчивые проектные команды «временный лидер – последователи».

- Б 2. Сложности связаны с выбором кандидатов на лидерство.
- А 3. *Разграничение зон ответственности в составе постоянной проектной команды.* Продуктивность работы в группе часто падает вследствие т.н. «социальной лени», подкрепляемой размыванием зон ответственности. Известно, что для этого в командной работе каждому предназначается своя обязанность или определенный этап проекта. Дополнительно нами практикуются «именные» должности в группе даже при работе взрослых. Например, «пиар-менеджер» (формирует «упаковку» идеи: слоганы, дизайн публичную схему лоббирования); «юрист» (составляет нормативную правовую базу проекта, делает SWOT-анализ по проблеме); «модельер» (разрабатывает модель проекта, изучает результативность и кумулятивный эффект) [2].

- Б 3. Решение конъюнктивных задач проекта в команде бывает эффективно, когда имеет место не только разделение труда, но и обмен опытом и навыками между ее членами.

В качестве перспективы практической деятельности по реализации распределенного лидерства с учетом выделенных ограничений видится актуальность следующих вопросов:

- методическая подготовка педагогов к компактной и грамотной подаче своего замысла;
- активизация кандидатов на временное лидерство;
- налаживание процесса обмена навыками внутри проектных команд.

#### *Литература*

1. Базаров Т. Ю., Базарова К.Т. Возможно ли распределенное лидерство? // Национальный психологический журнал. 2007. № 1(2). С. 123-127.
2. Островская А.А. Проектный менеджмент в учреждениях общего среднего образования: распределенное лидерство // Народная асвета. 2020. № 8. С. 3-7.

**Фирсов Д.А.**

*заведующий сектором автоматизации  
управления сопровождения аттестации руководящих кадров,  
ГАОУ ДПО МЦРКПО  
firsovda@mioo.ru*

### **ПРОФИЛЬ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ РУКОВОДИТЕЛЯ В ПРОЕКТЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО СТАНДАРТА «РУКОВОДИТЕЛЬ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ»**

*В статье рассматривается вопрос о формировании профиля управленческих компетенций руководителя образовательной организации на*