

13. Artem Gulov. Great Lengths. The All-Russian School Olympiad: Preparation for Municipal, Regional and Final Stages. – Pearson Education. 2021. 206 p.
14. Elgrably H., & Leikin, R. (2021). Creativity as a function of problem-solving expertise: Posing new problems through investigations. *ZDM – Mathematics Education*, 53(4), 891-904. doi:10.1007/s11858-021-01228-3.
15. Golubnichaya E. V., Yanova, M. G. (2021). Features of pedagogical workers preparation for the organization and holding of all-Russian school Olympiads in municipal education system. *Journal of Siberian Federal University – Humanities and Social Sciences*, 15(4), 546 – 553. doi:10.17516/1997-1370-0470

A. P. Gulov

**MODEL OF PREPARATION FOR SUBJECT OLYMPIADS IN THE CITY
OF MOSCOW**

The article deals with the issues of preparation for the All-Russian Olympiad of schoolchildren in English. We analyze the model of training of Moscow schoolchildren on the basis of the Center for Teacher Excellence; highlight the main success factors, principles and stages of training. As part of the study, we studied the content of tasks of previous years, as well as regulatory documents, protocols, methodological recommendations of the central subject-methodological commission. The relevance of the study could be explained by the need to reform the training system in various regions.

Key words: *Olympiad exam, language assessment, Olympiad preparation, assessment criteria, gifted children, subject Olympiads.*

УДК 378.1

О. Г. Ерофеева

**МЕХАНИЗМЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ
УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ
В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ**

В статье актуализируется проблема совершенствования системы управления образовательной организацией в современных условиях. Представлены конкретные рекомендации, технологии, приемы и формы, способствующие обновлению педагогического процесса и эффективному управлению им.

Ключевые слова: *образовательная организация, структурные подразделения, педагогический коллектив, механизмы и технологии управления, формы, приемы, тренинги, деловые игры.*

Качественная и полноценная организация учебно-воспитательного процесса для обучающихся во многом зависит от эффективности управления образовательной организацией. Именно поэтому в настоящее время для сферы образования вообще и каждой образовательной организации в частности одним из актуальных вопросов является выбор наиболее эффективной модели управления. Без внедрения современных механизмов принятия управленческих решений, развития горизонтальных внутриорганизационных связей, привлечения новых агентов управления невозможно обеспечить организацию образовательного процесса в условиях реализации федеральных государственных стандартов (ФГОС).

Специфика педагогического труда, ориентированного на взаимодействие с коллективом обучающихся и родителей, устойчивость управленческих традиций, инертность сотрудников и руководителей многих образовательных организаций, недостаточность научно обоснованных и апробированных на практике рекомендаций по использованию разных моделей управления и ряд других факторов не позволяют в полной мере решить организационно-методические проблемы. В конечном счете это отрицательно сказывается на всей системе жизнедеятельности образовательной организации.

В недалеком прошлом в управлении образовательным процессом применялась авторитарная форма управления – командование, – которая транслировала исполнение приказов сверху вниз. Сегодня, учитывая потребности общества, формы управления кардинально меня-

ются и представляют собой делегирование полномочий и совместное решение ключевых вопросов в организации учебно-воспитательного процесса.

Поэтому в современных условиях в рамках реализации ФГОС требуется совершенствование модели управления с вовлечением в организацию образовательного процесса в каждом конкретном учебном учреждении не только педагогов, но и родителей, учащихся, общественные органы самоуправления и других, где каждый субъект примет участие в обновлении образовательного процесса, выполняя делегируемые функциональные обязанности.

Необходимость организационно-функционального обновления модели управления в образовании осознается в последние годы все большим количеством участников образовательных отношений. Осмысление имеющихся проблем позволило теоретикам менеджмента в образовании и руководителям-практикам обобщить результаты эмпирических исследований и вычленили основные механизмы рационализации управленческой деятельности в общеобразовательных организациях.

В. С. Пикельная считает, что управление – это процесс реализации системы мер воздействия на педагогический и ученический коллектив с целью решения социальных задач по формированию личности, необходимой обществу для его дальнейшего существования и развития [3].

В соответствии со ст. 26 Федерального закона от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» [2] управление образовательной организацией осуществляется на ос-

нове сочетания принципов единоначалия и коллегиальности. К коллегиальным органам законодательство относит общее собрание (конференцию) работников и обучающихся образовательной организации, педагогический совет, попечительский совет, управляющий совет, наблюдательный совет и другие коллегиальные органы управления, полномочия которых закрепляются уставом образовательной организации.

В целях учета мнения обучающихся, их родителей (законных представителей), педагогических работников по вопросам управления образовательной организацией создаются советы обучающихся, советы родителей, действуют профессиональные союзы.

Право педагогических работников на участие в управлении образовательной организацией прямо предусмотрено также в п. 9 ч. 3 ст. 47 Федерального закона № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» [2] и закреплено трудовым законодательством Российской Федерации, коллективным договором, соглашениями и локальными актами образовательной организации.

Соответственно данные права должны реализовываться в рамках всех основных этапов управленческого цикла: целеполагания, планирования и организации делегирования полномочий, обеспечения условий для выполнения делегированной задачи, определения каналов обратной связи, контроля и мотивации деятельности.

На этапе формирования или корректировки целевых установок важно провести полноценное изучение мнения членов школьного коллектива, обобщение результатов которого должно быть

делегировано представителям педагогической и родительской общественности. Это могут быть как традиционные структурные подразделения: административная команда школы, руководители предметных методических объединений, председатель совета школы, председатель совета трудового коллектива, председатель родительского комитета, – так и специально определенные руководители групп изучения общественного мнения. В их полномочия приказом руководителя образовательной организации должно быть включено право представлять результаты опросов в обобщенном виде и формулировать предложения по составлению программы развития школы, плана на предстоящий учебный год и др. Важно также определить полномочия всех руководителей структурных подразделений на формирование планов их деятельности. Для того чтобы данная работа носила согласованный характер, важно разработать регламенты представления оформления и готового продукта, порядок согласования и утверждения.

В образовательной организации локальными актами определяются перечень структурных подразделений, состав и порядок их работы, формы ведения и предоставления отчетной документации, порядок согласования принятых решений. Например, «Положение о деятельности совета школы», «Положение о родительском комитете школы», «Положение о совете обучающихся», «Положение о деятельности школьного методического объединения», «Положение о деятельности проблемной группы» и др.

Делегирование полномочий, осуществляемых вне работы данных подразделений, оформляется приказом руководителя образовательной организации, в котором определяется исполнитель, его полномочия, порядок и сроки осуществления полномочий, формы контроля и отчетности. Это позволяет и руководителю, и исполнителю эффективно планировать свою деятельность, согласовывать формат проводимых мероприятий и представления их результатов. На этапе планирования исполнитель, которому делегируются новые полномочия, должен получить исчерпывающую информацию о целях деятельности, последовательности выполнения задания, образе желаемого результата и сроках его предоставления, объеме необходимых ресурсов и предоставленных полномочиях, мотивации его труда.

На следующем этапе нужно определить, какие задания, соответствующие выбранной цели, нужно делегировать, какие знания и способности требуются для их успешного завершения. В случае выявления недостаточности компетентности сотрудника в тех или иных вопросах или видах деятельности необходимо провести его обучение в самой организации или предоставить рекомендации по прохождению курсов повышения квалификации или получению консультаций у специалиста.

Для обеспечения условий выполнения делегированной задачи должен быть предусмотрен доступ сотрудника к необходимым базам данных по персоналу, обучающимся, родителям; к методикам осуществления необходимых действий (например, технологическим

картам проведения и оценки мероприятия, содержания продукта профессиональной деятельности и др.).

Обязательным условием выполнения делегированной задачи выступает определение каналов обратной связи, начиная с установления права личного обращения сотрудника за методической или информационной помощью, участие в оперативных совещаниях, конференциях, заседаниях методического совета, пользование электронной приемной и т. д.

Формами представления результата и контроля их качества выступают, помимо традиционных отчетов, папки задания и проекта, журнал регистрации, настенный график-матрица, шаблонные web-отчеты и др.

Поскольку делегирование полномочий подразумевает появление у сотрудника новых обязанностей, важным фактором успешности его деятельности должна стать разработка комплекса мер монетарного и немонетарного характера, зафиксированного в положениях об оплате труда работников, о стимулирующих выплатах с критериями эффективности деятельности, о премировании сотрудников.

В коллективный договор важно включить положения о мерах поощрения работников за деятельность, выходящую за круг их функциональных обязанностей, например, наставничество, тьюторство, проведение консультационных мероприятий, организация социального проектирования и др. Такими мерами поощрения, помимо мер монетарного характера, являются: предоставление дополнительных дней отпуска, освобождение от каких-либо обязанностей или определенных видов

контроля, поощрение в виде представления к профессиональным наградам, званиям, занесение на школьную доску почета, информирование о результатах деятельности членов школьного коллектива через информационные стенды, сайт школы и др.

В условиях смены кадрового состава в современной школе, изменения штата руководящих работников образовательной организации, введения внутренних градаций должности учителя: «старший учитель», «ведущий учитель» в рамках концепции национальной системы учительского роста немаловажное значение имеет демонстрация сотруднику значимости его работы, возможностей профессионального и карьерного роста.

Таким образом, для обеспечения эффективного делегирования полномочий в образовательной организации должна быть выстроена система мер, включающая ресурсную подготовку, организационные мероприятия, определение кадрового состава, планирование контрольных мер, мотивацию сотрудников.

Разработка комплекса мер диагностического, организационно-методического, информационно-аналитического, нормативно-правового характера, проведение обучающих семинаров и тренингов для педагогических работников позволят наладить эффективное использование двунаправленных каналов принятия управленческих решений, обеспечить более продуктивное выполнение профессиональных задач, повысить качество деятельности образовательной организации в целом.

С целью обеспечения эффективного функционирования системы делегирования полномочий в работе с сотрудниками можно применять «технологии принятия творческих решений» с широким обсуждением возможных вариантов в виде мозговых штурмов и групповых дискуссий. Эти методы наиболее удачно используются на стадии разработки программы развития любой образовательной организации и подпрограмм развития системы гражданского образования, дополнительного образования обучающихся, взаимодействия с социокультурными партнерами школы и т. д.

Для активизации обсуждения основных направлений программы развития и ее реализации наиболее удачными являются приемы «открытых вопросов», «распределения ролей», «программированного ведения дискуссий» и многие другие.

При обучении персонала основам педагогического менеджмента применяется индивидуальная и групповая работа по обсуждению результатов работы педагогов в форме деловых игр и тренингов.

Тренинг как система специально подобранных упражнений по саморегуляции психофизиологического состояния, тренировке качеств личности, отработке способов принятия и переработки информации, осознания различных приемов организации труда дает возможность получить оценку своего поведения и провести саморефлексию. Использование различных тренингов на развитие командного взаимодействия, лидерских качеств позволяет консолидировать коллектив в

расслабляющей неформальной обстановке. Тренинги могут носить обучающий характер и направлены на проявление скрытых резервов сотрудников, выявление лидеров, формирование готовности подстраховать другого или взять ответственность на себя.

Среди используемых в работе с коллективом методов с положительной стороны следует отметить организацию деловых игр как системы «погружения» в специально смоделированные ситуации, в ходе которой возможно коллективное разрешение различных психо-педагогических конфликтов, решение педагогических проблем, поиск инноваций. Участники деловой игры, как правило, становятся активными и заинтересованными исполнителями всех коллективных творческих наработок, полученных в результате совместной деятельности.

Наиболее интересными и результативными могут быть следующие деловые игры:

— «Первоклассник», «Пятиклассник», «Десятиклассник», «Вживание в образ ученика» по проблеме преемственности в обучении и воспитании;

— «Выбор профиля обучения» по проблеме комплектования профильных классов и организации предпрофильного обучения;

— «Я – директор» – по проблеме развития внутришкольного управления и другие.

Одним из примеров организации деловой игры может быть план проведения методического совещания «Модернизация методической работы в образовательном учреждении: стимулы и

препятствия». Данная деловая игра способствует поиску активизации и обновлению методической работы в образовательной организации.

С целью выявления лидерского потенциала педагогов, определения зоны их возможного развития в практике руководителей образовательных организаций используются такие формы мероприятий, как производственные собрания, обучающие семинары, тренинги лидерских качеств, групповые занятия с презентациями наработанных идей и мини-проектов, создание различных по срокам деятельности и обсуждаемым проблемам проектных команд.

Для изучения результативности внедрения новых механизмов управления используется широкий круг методик, методы включенного наблюдения, SWOT-анализ и др.

Следует отметить, что важным направлением деятельности образовательной организации является как развитие системы традиционных родительских органов управления: родительских комитетов, общешкольной родительской конференции, так и привлечение родителей в состав иных органов: психолого-педагогического консилиума, службы юридической поддержки, службы медиации и примирительной комиссии, а также создания новых органов родительского самоуправления: «Совет отцов», «Совет бабушек» и др.

Успех деятельности любой организации зависит от эффективной системы управления и компетентности того, кто руководит ею.

Безусловно, личность руководителя является ключевой фигурой,

определяющей успешность образовательной организации, объединяя педагогический коллектив своей идеей в осуществлении образовательной деятельности.

Определяя выбор путей обновления в организации педагогического процесса и эффективного управления им, современный руководитель образовательной организации должен стать лидером, вызывающим уважение, притягивающим к себе педагогов, родителей, обучающихся, социальных партнеров школы, из которых и складывается «команда», способная решать самые сложные задачи в осуществлении учебно-воспитательного процесса.

Таким образом, при внедрении новых механизмов в систему управления общеобразовательной организацией в современных условиях изменится стиль управления, способствующий применению новых форм в организации учебно-воспитательного процесса и позволяющий:

- более целостно охватить учебно-воспитательный процесс;
- обновить структуру внутреннего управления;
- мотивировать педагогов к инновационной деятельности;
- привлечь к управлению общественные организации;
- объединить всех субъектов образовательного процесса в единую команду, обеспечивающую целостное развитие общеобразовательного учреждения на основе интеграции инновационных потенциалов образовательного учреждения, семьи и социальной среды;
- повысить коммуникативную компетентность и соответственно коммуникативные способности и лидерские качества у всех участников образовательного процесса, которые помогут путем взаимодействия в решении задач различной степени сложности.

Литература

1. Приказ Министерства образования и науки РФ от 17 декабря 2010 г. № 1897 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта основного общего образования» [Электронный ресурс]. URL: <https://base.garant.ru/55170507/?> (дата обращения: 02.03.2022).
2. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ (ред. от 06.06.2018) «Об образовании в Российской Федерации» (с изм. и доп., вступ. в силу с 08.07.2018) [Электронный ресурс]. URL: <https://base.garant.ru/70291362/> (дата обращения: 05.02.2022).
3. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом : учебник. М. : ИНФРА. М, 2007. 304 с.
4. Теоретические и практические аспекты управления образовательной организацией в современных условиях : метод. пособие по проектированию и управлению школой / под ред. Р. М. Гайнутдинова. Ярославль : Филигрань, 2017. 296 с.
5. Качество образования: проблемы и технологии управления / М. М. Поташник [и др.]. М. : Педагогическое общество России, 2006. 448 с.

References

1. Prikaz Ministerstva obrazovaniya i nauki RF ot 17 dekabrya 2010 g. № 1897 «Ob utverzhdenii federal'nogo gosudarstvennogo obrazovatel'nogo standarta osnovnogo obshhego obrazovaniya» [E`lektronny`j resurs]. URL: <https://base.garant.ru/55170507/?> (data obrashheniya: 02.03.2022).
2. Federal'ny`j zakon ot 29.12.2012 № 273-FZ (red. ot 06.06.2018) «Ob obrazovanii v Rossijskoj Federacii» (s izm. i dop., vstup. v silu s 08.07.2018) [E`lektronny`j resurs]. URL: <https://base.garant.ru/70291362/> (data obrashheniya: 05.02.2022).
3. Kibanov A. Ya. Osnovy` upravleniya personalom : uchebnik. M. : INFRA. M, 2007. 304 s.
4. Teoreticheskie i prakticheskie aspekty` upravleniya obrazovatel`noj organizaciej v sovremenny`x usloviyax : metod. posobie po proektirovaniyu i upravleniyu shkoloj / pod red. R. M. Gajnutdinova. Yaroslavl` : Filigran`, 2017. 296 s.
5. Kachestvo obrazovaniya: problemy` i tehnologii upravleniya / M. M. Potashnik [i dr.]. M. : Pedagogicheskoe obshchestvo Rossii, 2006. 448 s.

O. G. Erofeeva

MECHANISMS OF SYSTEM IMPROVEMENT MANAGEMENT OF AN EDUCATIONAL ORGANIZATION IN MODERN CONDITIONS

The article actualizes the problem of improving the management system of an educational organization in modern conditions. Specific recommendations, technologies, techniques and forms that contribute to the renewal of the pedagogical process and its effective management are presented.

Key words: *educational organization, structural units, teaching staff, management mechanisms and technologies, forms, techniques, trainings, business games.*

УДК 372.874

Л. А. Кошелева

РОЛЬ НАТУРНОГО НАТЮРМОРТА В ПРОЦЕССЕ ОБУЧЕНИЯ ИЗОБРАЗИТЕЛЬНОМУ ИСКУССТВУ ПОДРОСТКОВ «ЦИФРОВОГО ПОКОЛЕНИЯ»

Статья посвящена решению проблемы художественного развития детей «цифрового поколения». Обучение рисованию с натуры рассматривается как средство предотвращения негативного влияния цифровой среды на процесс развития личности подростка. Делается обоснованное предположение об актуальности этого вида учебной художественной деятельности. По мнению автора, рисуя с натуры натюрморт, подросток преодолевает отрыв от реально существующего мира, провоцируемый захватившей общество глобальной цифровизацией.