**Максимчук В.М., Козлова Е.А., Шерстобитова И.А.**

**Методические материалы**

**по применению гуманитарных технологий в управлении образовательной организацией**

(из опыта работы)

1. Гуманитарные технологии (модели) управления образовательной организацией

В социальной науке сложилось два направления к построению управленческих технологий: социальная инженерия (К. Поппер, А. Гастев и др.) и гуманитарное конструирование (или планирование) (Э. Мейо, А. Маслоу и др.). В последнее время гуманитарные технологии получили широкое распространение в управленческой практике образовательных организаций. Под гуманитарными технологиями ряд специалистов в сфере управленческого консультирования вслед за П.Г. Щедровицким и Е. Островским понимают технологии работы с ценностями и нормами людей [6]. По сути, это технологии, ориентированные на развитие человеческой личности и на создание для этого соответствующих условий.

Гуманитарные модели управления имеют несколько разновидностей. Они представлены в разных концепциях, выделяющих субъективный аспект организационных отношений в качестве определяющего: концепции школы «человеческих отношений» (Э. Мейо), «организационный гуманизм» (А. Маслоу), дихотомический менеджмент: теории X и Y (Д. Макгрегор), поведенческая теория социальных ролей (Р. Сайерт, Дж. Марч) и др. Гуманитарный подход к управлению в целом ориентирован на формирование нового образа управленца – «человека понимающего», способного получать новое знание и расшифровывать культурные коды, не только заложенные в тексте управленческой деятельности, но и пронизывающие весь ее социокультурный контекст [3].

Модель применения гуманитарных технологий, выражающая качественно новый подход к системе управления, описана в монографии «Смысловая технологическая среда школы в условиях цифровой трансформации: инновационные педагогические практики» [5, с.19-29]. Гуманитарные технологии, представленные в монографии, предполагают обращение к смыслам жизни и деятельности самих людей как участников образовательного процесса. Знать коллективные и личностные ориентации педагогов – значит иметь четкие основания для построения гуманитарных технологий, удовлетворяющих потребности легитимными способами. Представим модели реализации гуманитарных технологий в нашей школе.

1. Тематические командные сессии как гуманитарная управленческая технология-ресурс для школы

Главной целью деятельности коллектива нашей образовательной организации является обеспечение качества образования, представляющее собой в соответствии с законом «Об образовании в Российской Федерации» комплексную характеристику образовательной деятельности и подготовки обучающихся. Для обеспечения качества образования необходимо повышать качество профессиональной деятельности педагога. Одним из путей достижения такой цели является включение педагогических работников в программу командного обучения. Опыт проектирования, содержание и цель командного обучения представлены в данных методических рекомендациях.

Анализ теории и практики управления образовательными организациями (С. Г. Вершловский, В. Ю. Кричевский, В. С. Лазарев, А. М. Моисеев, Н. В. Немова, М. М. Поташник, П. И. Третьяков, К. М. Ушаков, Л. И. Фишман, Р.X. Шакуров, Т.И. Шамова и др.) показывает, что руководители способны оказать мотивирующее влияние на человеческие ресурсы. Это означает, что совершенствование работы образовательных организаций может быть достигнуто преимущественно за счёт целенаправленной деятельности управленцев по формированию системы мотивации педагогического коллектива на повышение своего профессионализма.

Повышение престижа образовательного учреждения через рост профессиональной компетентности педагогических работников стали приоритетными направлениями в работе административной команды нашей школы. Акцент в методической работе образовательной организации перенесён на диагностику профессиональных дефицитов педагога в области совершенствования технологического аппарата педагогической деятельности, а затем включение каждого педагога в процесс самообразования в этой области. Под профессиональными дефицитами мы понимаем отсутствие или недостаточное развитие профессиональных компетенций педагогических работников, вызывающее типичные затруднения в реализации определенных направлений педагогической деятельности в рамках реализации Федерального закона «О независимой оценке квалификации» от 3 июля 2016 года №238-ФЗ.

Достичь максимальной эффективности можно как за счёт внешних связей образовательного учреждения с другими социальными институтами, так и за счет его внутренних ресурсов.

В информационно-методическом центре Калининского района разработан инновационный образовательный проект «Информационно-методический сервис «Профиль роста» - инновационная модель повышения квалификации» [1]. Целью данного проекта является отработка эффективной модели повышения квалификации педагогов, руководителей образовательных организаций и оценки качества образования на основе интеграции результатов оценочных процедур для обеспечения качества образования, повышения эффективности деятельности образовательных организаций [2, с.23]. Школа учитывает спроектированный для нашей образовательной организации «профиль роста» при построении кластерной модели повышения квалификации сотрудников.

С учётом «профиля роста», спроектированного ИМЦ Калининского района, на уровне образовательной организации был разработан и апробирован диагностический инструментарий профессиональных дефицитов применения современных образовательных технологий; а по результатам диагностики разработаны и внедрены организационные (мотивационные) и методические механизмы продуктивного взаимодействия педагогов с использованием единой базы методического и ресурсного обеспечения для повышения квалификации педагогических кадров «без отрыва от производства». Осмысление вышеизложенного обусловило включение педагогов в системный процесс повышения своей квалификации через командное диагностирование и дальнейшее обучение внутри образовательной организации [6, с. 35].

Цель диагностики: повышение профессиональной компетентности педагогических работников в области точечного (смыслового) применения современных гуманитарных технологий. Для достижения цели поставлены задачи:

- выявление профессиональных дефицитов педагогов посредством диагностики (тестирования) и анализ полученных результатов;

- разработка предложений по устранению профессиональных дефицитов;

- разработка методических рекомендаций (программы командных сессий) на основе результатов диагностики по устранению профессиональных дефицитов и повышению профессиональной компетентности педагогических работников.

С целью повышения профессиональной компетентности педагогов в области применения современных гуманитарных технологий через работу командных тематических сессий, начиная с 2018 года сделано:

- проведены заседания школьных методических объединений по обозначению проблемного поля и, как следствие, определению тематики командных сессий;

- проведено информационное совещание, на котором была представлена актуальность проведения командных сессий и изучена теория по данному направлению работы;

- проведён педагогический совет «Смысловая среда применения гуманитарных технологий», на котором актуализирована необходимость повышения профессиональной компетентности педагогов.

В начале 2018-2019 учебного года были спроектированы программы командных сессий\* с включением диагностик профессиональных дефицитов (см. табл.).

Таблица № 1. Тематика и целевые ориентиры командных сессий

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Название командной сессии | Цель командной сессии | Диагностический инструментарий профессиональных дефицитов |
| Методическая тема школы и педагога | Мотивация к реализации методической темы школы, актуализация исследования своей педагогической деятельности в рамках МТ темы школы и Программы развития | Диагностика на основе анкетирования профессиональных дефицитов педагогов в области *саморазвития* в рамках реализации методической темы |
| Современный урок в контексте ФГОС | Подготовка к неделе педагогического мастерства | Диагностика на основе анкетирования профессиональных дефицитов в области самооценки уровня *предметных компетенций* педагогических работников» |
| Реализация проектной и исследовательской деятельности на современном этапе | Подготовка к Фестивалю проектов, школьной конференции и районным (городским) конференциям | Диагностика на основе анкетирования профессиональных дефицитов в области самооценки уровня *методических компетенций* педагогических работников |
| Технологическое обеспечение образовательного процесса | Поиск стратегических путей технологизации обучения и воспитания как важнейшего направления их модернизации и повышения качества за счет внедрения новых прогрессивных идей, образовательных инноваций, нетрадиционных подходов к организации и управлению педагогической деятельностью | Диагностика на основе анкетирования профессиональных дефицитов в области использования современных технологий и самооценки уровня *технологических компетенций* педагогических работников |
| Цифровая школа | Освоение и смысловая адаптация современных «сквозных» технологий и цифровых платформ | Диагностика на основе анкетирования профессиональных дефицитов в области самооценки уровня освоения и смысловой адаптации педагогическими работниками *современных «сквозных» технологий и цифровых платформ* |
| Национальная система учительского роста и профессиональный стандарт педагога | Освоение уровней владения профессиональными компетенциями, подтверждаемыми результатами аттестации.  Мотивация к внутреннему аудиту в рамках профессионального стандарта педагога | Диагностика на основе анкетирования профессиональных дефицитов в области самооценки уровня владения *профессиональными компетенциями и внутреннему аудиту на основе профессионального стандарта педагога* |
| Современные технологии оценивания образовательных результатов | Устранить противоречия между функциями оценки и существующей системой оценивания, связать оценку с индивидуальным приращением образовательных результатов (знаний, умений, компетентностей, УУД) обучающихся и создать условия, в которых обучающийся получает опыт планирования и реализации.  Освоение новых систем оценивания. Формирующее, критериальное и дифференцированное оценивание | Диагностика на основе анкетирования профессиональных дефицитов в области самооценки *образовательных результатов* педагогических работников |

\* В марте 2019 года проведена первая региональная командная сессия-педсовет с партнёрами - ГБОУ СОШ № 564, ГБОУ Гимназией № 272 по вопросам актуализации проблемного поля современной педагогики. В марте 2020 была запланирована (перенесена на октябрь 2020 г.) тематическая командная сессия-педсовет «Кадровая перезагрузка как императив (философия) реализации задач национального проекта «Образование в школе» совместно с региональными партнёрами - ГБОУ СОШ № 564, ГБОУ Гимназией № 272 с целью апробации управленческих концепций применения гуманитарных технологий.

2. Школьная методическая сеть как способ самодиагностики и самообразования учителя

Диагностировать профессиональную компетентность специалиста – значит выявить актуальный уровень комплекса компетенций, определить профессиональные дефициты (в том числе и мотивационные) и наметить индивидуальные пути их устранения, совершенствования профессиональных умений учителя, что особенно важно в свете требований национальной системы учительского роста и профессионального стандарта педагога [8, с. 11].

Как сделать так, чтобы в опыт инновационной деятельности были включены все педагоги школы? Наш ответ – создание ресурса федеральной инновационной площадки в школьной методической сети. Конечно, все учителя нашей школы выстраивают авторские модели самообразования в рамках своей и школьной методической темы, реализуя задачи Программы развития, но она не является систематической и личностно ориентированной, зачастую не направлена на восполнение необходимых для конкретного учителя компетентностей, а просто расширяет педагогический кругозор. Изучив теоретические концепции мотивационного менеджмента (концепции школы «человеческих отношений» (Э. Мейо), «организационный гуманизм» (А. Маслоу), дихотомический менеджмент: теории X и Y (Д. Макгрегор), поведенческая теория социальных ролей (Р. Сайерт, Дж. Марч), мы пришли к пониманию необходимости использования индивидуальной траектории самообразования для каждого учителя в рамках деятельности федеральной инновационной площадки путём создания кластера трансляции собственного опыта в школьной сети. Цель кластера – вовлечение педагогов в самообразование через изучение опыта научно-методической деятельности своих коллег, актуализация потребности развития (самоактуализации, термин А. Маслоу), снятие «страха успеха». Постепенно кластер в школьной сети стал наполняться уроками, педагогическими экспериментами и исследованиями, статьями о современных тенденциях в образовании. Все материалы, полученные в результате диссеминации, размещены в открытом доступе в школьной сети.

Особое внимание педагогов привлекает рубрика «Обмен опытом между ФИП и РОП», в которой размещены материалы, полученные в результате интеграции инновационных проектов федеральной и районной площадок школы.

Сегодня кластер как управленческая гуманитарная технология является нашим помощником, общей записной книжкой, копилкой идей. Руководители могут исследовать работу педагогов-инноваторов, корректировать её ход и результаты с помощью индивидуальных практических и методических рекомендаций каждому педагогу.

1. Skype-технологии как ресурс для проведения международных командных сессий

Популярной виртуальной площадкой международного общения и обучения становятся дистанционные технологии, в частности skype-технологии. В своей работе мы применяем два варианты возможного использования скайпа в преподавательской практике: 1) для учащихся; 2) для повышения компетенций педагога.

В рамках реализации школьного проекта «Цифровая школа» Программы развития школы «Школа – центр проектирования изменений во всех сферах жизнедеятельности государства» было решено организовать сетевое взаимодействие по формированию экосистемы цифрового образования совместно со школой № 198 Еревана (Армения) и со школой № 21 г. Душанбе (Таджикистан). Цель реализации проекта «Цифровая школа» совместно с нашими армянскими и таджикскими коллегами - обмен методическими и дидактическими разработками по формированию компетенций XXI века, организация совместных образовательных проектов.

Методология международных проектов для обучающихся заключается в следующем. Расширяя границы российского проекта «Дети читают классику детям», мы предлагаем нашим зарубежным партнёрам комбинированное чтение классики. Предварительно за месяц до начала проекта обучающиеся нашей школы знакомятся с классическими произведениями армянской литературы. Перечитывают русскую классику, готовятся к выразительному чтению и чтению наизусть. Армянские школьники так же. Практическая часть проекта заключается в комбинированном (попеременном) чтении классических произведений обучающимися разных стран.

Методом мозгового штурма был проведён SWOT-анализ ожиданий школьников от проекта, отображённый в таблице 2.

Таблица 2. SWOT-анализ ожиданий обучающихся ГБОУ СОШ № 184 от проекта

|  |  |
| --- | --- |
| *Сильные стороны* | *Слабые стороны* |
| − Интерес к общению с другими народами.  − Развитие навыков работы в виртуальной межкультурной команде | − Барьеры в межкультурном и языковом (школе есть обучающиеся-армяне, которые выступали в качестве переводчиков) общении.  − Различия в стилях общения.  − Различия во времени.  − Отсутствие опыта совместных мероприятий с другими народами |
| *Возможности* | *Угрозы* |
| − Узнать больше об Армении | − Цифровое неравенство между странами |

Таблица 2. SWOT-анализ ожиданий армянских школьников от проекта

|  |  |
| --- | --- |
| Сильные стороны | Слабые стороны |
| − Интерес к общению с другими народами.  − Развитие навыков работы в виртуальной межкультурной команде | − Барьеры в межкультурном общении.  − Различия в стилях общения (у российских школьников свободный стиль общения).  − Различия во времени.  − Отсутствие опыта совместных мероприятий с другими народами |
| Возможности | Угрозы |
| − Языковая практика | − Языковой барьер.  − Цифровое неравенство между странами |

Как видно по приводимым SWOT-анализам, у наших учеников проявился интерес непосредственно к Армении, а армянские школьники были более прагматичны в получении языковых навыков. При этом как наши обучающиеся, так и армянские школьники одним из препятствий считали межкультурные, в том числе языковые коммуникативные барьеры.

Школа имеет опыт организации участия школьников в сетевых образовательных проектах «ГлобалЛаб», «Экоград-2013», «Кладовая полдневного светила...», «В главной роли ПРИРОДА», «Наблюдай и исследуй», «Питательный родник», «Наноград» и др. Постепенно коллектив школы пришёл к созданию авторского сетевого образовательного проекта.

Нами создан учебный сетевой проект [«Экспедиция на удивительный материк, включающий в своё название буквы от «А» до «Я»»](https://sites.google.com/site/putesestvienamaterikaa/home) и реализованный в рамках международного сотрудничества «Россия-Таджикистан».

Особенностью данного проекта является организация сетевого сотрудничества классов, находящихся на расстоянии, при котором формируются смешанные команды таким образом, что в состав каждой входят по 2-3 учащихся из разных школ (классов) не только для знакомства и демонстрации друг другу того, что получилось, а и тесного взаимодействия в исследовательских группах на протяжении всего проекта.

На подготовительном этапе обучающиеся:

* оформляют «Паспорта» участников экспедиции, обсуждают и распределяют роли-обязанности (самопредставление учащихся в google-презентации);
* наносят метки городов проживания на google-карту;
* заполняют «Пригласительный билет» в экспедицию (начальный срез УУД в google-форме);
* во время знакомства с «Маршрутом экспедиции» (стартовая презентация проекта), в ходе «Мозгового штурма» определяют тему, цель, план, оформляя google Jamboard; обсуждают предполагаемые результаты; знакомятся с критериями оценивания.

На основном этапе обучающиеся:

* в поисках ответов на проблемные вопросы выполняют предложенные задания, результаты заносят в google-документы, которые автоматически отображаются в «Дневнике путешественника»;
* создают «Сборник интерактивных заданий» с использованием сервисов веб 2.0 (http://learningapps.org, Фабрика кроссвордов, Пазлы).

На заключительном этапе на онлайн-конференции (Skype-технологии) обучающиеся:

* проверяют усвоенный материал, выполняя задания из «Сборника интерактивных заданий» команд-соперниц;
* подводя итоги, отвечают на проблемные вопросы и обсуждают ответ на основополагающий вопрос проекта. Осуществляют итоговую рефлексию. В завершении обмениваются впечатлением о прошедшем проекте, планируют дальнейшее сотрудничество.

Для мониторинга достижений учащихся применяется критериальное и формирующее оценивание, ЗИХУ, взаимооценивание, рефлексия. Продвижение команд отмечается учащимися в google-таблице «Путевой лист».

Каждый этап завершается рефлексией. Для обсуждения текущих вопросов используется форум.

Неоспоримы преимущества подобной формы организации учебных сетевых проектов, при которых создаются смешанные группы из учащихся разных городов (стран):

•участники учатся выстраивать деловые (учебные) взаимоотношения с людьми (учащимися) из другого города (страны);

•проект становится одним из средств формирования жизненной позиции личности как субъекта поликультурного общества, успешной её интеграции в национальную и мировую культуру;

•СП способствует популяризации русского языка через изучение естественно-научных дисциплин;

При этом мы сталкиваемся с рядом трудностей, которые необходимо учитывать: некачественное соединение и низкая скорость сети интернет (в некоторых регионах/странах), разный уровень ИКТ-компетентности учащихся, разный часовой пояс.

Подобная форма организации учебных сетевых проектов, при которых создаются смешанные группы из учащихся разных городов (стран), является одним из средств формирования жизненной позиции личности как субъекта поликультурного общества, успешной её интеграции в национальную и мировую культуру, что, как нам кажется, важным в условиях глобализации и цифровизации современного мира.

Проекты для учителей – в рамках международных командных сессий создание совместного контента по современным гуманитарным технологиям. Проведено три педсовета, нацеленных на обмен технологическим потенциалом школ, взаимообучение. Первый педсовет-знакомство был проведен со школой Армении. Наша школа представила систему обучения в современной русской школе. В рамках второго сетевого педсовета со школой Армении директор школы № 198 А.Х. Торосян поделился опытом школы по внедрению технологии «Перевернутый класс» с целью интеграции цифровых образовательных контентов наших стран. Сетевой педсовет нашей школы с русской школой № 21 г. Душанбе был направлен на демонстрацию технологического потенциала школ. Было принято решение о совместном проекте в реализации гуманитарных технологий на базе наших школ.

По итогам работы проведено анкетирование с целью определить эффективность международных командных сессий. При ответе на вопрос: «Что полезного из онлайн-сотрудничества Вы могли извлечь для педагогический деятельности?» учителя трех стран выделили навыки овладения навыками виртуального межкультурного командного общения. Также педагоги сочли полезным развитие навыков ведения онлайн-диалога с партнёрами (например, по вопросам эффективности применения технологий на уроках) и принятия коллегиальных решений в онлайне, снятие политических барьеров во время взаимного обучения.

Применение гуманитарных технологий в моделировании управления образовательной организацией через вовлечение учителей в командное диагностирование своих профессиональных дефицитов и дальнейшее точечное (смысловое) обучение в рамках тематических командных сессий и решит, на наш взгляд, главную задачу, скрывающуюся за термином «качество образования», – повысит удовлетворенность участников образовательных отношений как самими отношениями, так и их результатами.

Список литературы

1. Андрагогические аспекты повышения квалификации педагогов информационно-методический сервис «Профиль роста»: монография — Пенза: МЦНС «Наука и Просвещение». — 2019 — 112 с.

2. Вольтов А.В. Модель экспертно-консультативного и информационно образовательного сервиса «Профиль роста»/ Учитель будущего: инновационный опыт и успешные педагогические практики: монография. — Пенза: МЦНС «Наука и Просвещение». — 2020 — 260 с.

3. Громова Л.А. Этика управления: Учебно-методическое пособие. / Л. А. Громова. – СПб.: Изд-во РГПУ им. Герцена, 2007. – 183 с.

4. Журавлева О. Н., Андреевская Т. П., Александрова С. В. Входная диагностика профессиональных дефицитов в системе дополнительного профессионального образования педагогов (на примере оценивания уровня информационно-аналитической компетенции учителя истории). – ЧИППКРО. - №1 (38). – 2019.

5. Козлова Е.А., Шерстобитова И.А. Модель сопровождения педагогов в условиях реализации задач федеральной инновационной площадки/ Смысловая технологическая среда школы в условиях цифровой трансформации: инновационные педагогические практики: монография. — Пенза: МЦНС «Наука и Просвещение». — 2020. — 122 с.

6. Курочкин А. В. Гуманитарные технологии: проблема выбора методологических оснований– [электронный ресурс] – Режим доступа. – http://gtmarket.ru/laboratory/expertize/2020/725

7. Максимчук В.В., Шерстобитова И.А. Кадровая перезагрузка как императив (философия) деятельности школы в рамках федеральной инновационной площадки/ Учитель будущего: инновационный опыт и успешные педагогические практики: монография. — Пенза: МЦНС «Наука и Просвещение». — 2020 — 260 с.

8. Российские педагоги в зеркале международного сравнительного исследования педагогического корпуса (TALIS) / под ред. Е. Ленской, М. Пинской. – М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2015. – 36 с.