ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМАНД СИСТЕМЫ ОБЩЕГО ОБРАЗОВАНИЯ: УЧАСТИЕ В КОНКУРСАХ

ПРАКТИКУМ

МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Томский государственный педагогический университет»
(ТГПУ)

ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМАНД СИСТЕМЫ ОБЩЕГО ОБРАЗОВАНИЯ: УЧАСТИЕ В КОНКУРСАХ

Практикум

Под редакцией О. Р. Нерадовской

Томск
Издательство ТГПУ
2025

© Томский государственный педагогический университет, 2025
ISBN 978-5-907791-43-5

УДК 373.091.113:005.322:316.464
ББК 74.40я77
П84

Рекомендовано к изданию
редакционно-издательским советом
Томского государственного
педагогического университета

Рецензент:
доктор педагогических наук, доцент, проректор по научно-методической работе
и цифровизации ГАУ ДПО НСО НИПКиПРО
А. В. Молокова

П84 **Профессиональное развитие управленческих команд системы общего образования: участие в конкурсах :** практикум [Электронный ресурс] / О. Р. Нерадовская, Л. Г. Смышляева, Е. П. Чухлебова, О. В. Королёва ; под ред. О. Р. Нерадовской. – Электрон. текстовые дан. (1,02 Mb). – Томск : Издательство Томского государственного педагогического университета, 2025. – 92 с. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). – Загл. с титул. экрана.

ISBN 978-5-907791-43-5

Практикум предназначен для научно-методической поддержки и практического освоения дисциплин «Лидерство и личная эффективность руководителя», «Командообразование» и других, тематически связанных с профессиональным развитием управленческой команды, принятием управленческих решений, непрерывным профессиональным образованием, развитием лидерских и командных навыков педагогов и руководителей образовательных учреждений посредством участия в профессиональных конкурсах.

Адресован магистрантам, обучающимся по направлению подготовки 44.04.01 Педагогическое образование.

УДК 373.091.113:005.322:316.464
ББК 74.40я77

Системные требования:
ПК не ниже класса Pentium II; RAM 512 Mb; Windows XP/7–10 (32-разрядная или 64-разрядная версии); разрешение экрана 1 024 × 768 (768 × 1 024); CD-ROM-дисковод, мышь; Adobe Acrobat Reader DC (либо другое, открывающее PDF-файлы).

ISBN 978-5-907791-43-5

© Томский государственный
педагогический университет, 2025

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие ……..……...… 4

1. УЧАСТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМАНД В ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОНКУРСАХ: ТРУДНОСТИ, ЗАДАЧИ, ПЕРСПЕКТИВЫ ……. 7

1.1. Конкурсное движение как актуальное направление непрерывного профессионального развития управленческих команд системы общего образования ……..……... 7

1.2. Постановка задач и выбор профессионального конкурса для управленческой команды ……..... 16

1.3. Подбор состава, особенности участия управленческой команды в профессиональном конкурсе и перспективы ее развития …… 26

2. СИТУАЦИОННЫЕ ЗАДАЧИ ДЛЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМАНД СИСТЕМЫ ОБЩЕГО ОБРАЗОВАНИЯ В КОНКУРСАХ ……. 35

2.1. Ситуационные задачи с разбором возможных вариантов решений …… 35

2.2. Примеры ситуационных задач для промежуточной аттестации дисциплин педагогических направлений подготовки в университете ……...… 41

2.3. Примеры ситуационных задач образовательных организаций …… 51

3. СЕКРЕТЫ ПРОФЕССИОНАЛОВ ТОМСКОЙ ОБЛАСТИ (ИЗ ОПЫТА ПРИЗЕРОВ И ПОБЕДИТЕЛЕЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОНКУРСОВ) …… 56

3.1. Фрагмент 1. Обозначение личностно-профессиональной позиции призеров и победителей конкурсов ……..……... 57

3.2. Фрагмент 2. Путь в профессии: вопросно-ответный формат ……...… 70

3.3. Фрагмент 3. Перспективы участия в профессиональных конкурсах: дискуссионный формат ……..……... 77

4. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИСТОЧНИКОВ ПО ВОПРОСАМ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМАНД В КОНКУРСАХ ……..…… 82

4.1. Перечень научной литературы по профессиональному развитию управленческих команд при участии в конкурсах ……..…….. 83

4.2. Перечень учебной литературы по профессиональному развитию управленческих команд при участии в конкурсах ……..……. 86

Список литературы ……..... 89

Об авторах издания …… 91

ПРЕДИСЛОВИЕ

Идея подготовки издания возникла в 2022 г. в ответ на потребность профессиональных сообществ общего и высшего педагогического образования в необходимости четкого понимания механизмов развития потенциала управленческих команд региона посредством профессиональной конкурсной деятельности. Отдельно отметим нарастающую в образовании событийность, не всегда оправданную, содержательно наполненную и системно реализуемую; недостаточную научно-методическую поддержку как управленческих, так и педагогических команд и др. При этом сегодня, в период запуска нового национального проекта «Кадры», задача профессионального развития управленческих и педагогических кадров сферы общего образования в командах становится сверхактуальной.

В настоящее время в педагогической науке и образовательной практике исследуются современные возможности развития управленческих команд в профессиональных конкурсах. Так, ряд исследований подчеркивают актуальность конкурсного движения для развития лидерских и командных навыков членов управленческих и педагогических команд (Ласкова, Айдаркина, 2021; Журба, 2023; Корниенко, 2024).

Данное издание представлено в форме практикума с целью повышения эффективности практической работы магистрантов, осваивающих образовательные программы высшего образования – программы магистратуры направления подготовки 44.04.01 Педагогическое образование. Издание состоит из четырех взаимосвязанных разделов, объединенных единой смысловой линией профессионального развития управленческих команд образовательных организаций сферы общего образования посредством их участия в конкурсах. Каждый раздел связан с предыдущим разделом логикой и порядком следования этапов проведенного исследования.

Первый раздел «Участие управленческих команд в профессиональных конкурсах: трудности, задачи, перспективы» (или первый этап нашего исследования) посвящен вопросам понимания сущности и задач конкурсного движения, его роли в развитии управленческих команд образовательных организаций системы общего образования и оказываемого влияния на профессионализм работников. На примере межмуниципального конкурса управленческих команд «КомандоОбразование» Томского государственного педагогического университета и Управления образования Администрации Верхнекетского района Томской области, проведенного 22 апреля 2024 г. в Верхнекетском районе Томской области, показаны эффекты такого участия.

Второй раздел «Ситуационные задачи для профессионального развития управленческих команд системы общего образования в конкурсах» включает описание сложных педагогических и управленческих ситуаций, представленных в виде ситуационных задач, требующих отдельного осмысления и обоснованных решений. Ситуационные задачи могут быть интересны преподавателям вузов и учреждений сред-

него профессионального образования для профессионального осмысления и применения в практике преподавания. Они также могут быть использованы в качестве заданий для практических занятий студентов и промежуточной аттестации по дисциплинам «Лидерство и личная эффективность руководителя», «Командообразование» и других. Данные ситуационные задачи целесообразно интегрировать в содержание заданий профессиональных конкурсов по вышеперечисленной тематике для управленческих команд образовательных учреждений и педагогов.

Третий раздел «Секреты профессионалов Томской области (из опыта призеров и победителей профессиональных конкурсов)» содержит представление опыта призеров и победителей в профессиональных конкурсах сферы образования на примере проведения пресс-конференции «Секреты профессионалов». Событие было инициировано и проведено 29 ноября 2023 г. Институтом развития педагогического образования для студентов Томского государственного педагогического университета и педагогов Томской области как практика трансляции успешного профессионального опыта участия в профессиональных конкурсах. Опыт индивидуального и командного участия в конкурсах имеет свои существенные отличительные признаки. Однако учет индивидуального опыта призеров и победителей конкурсов помогает в построении и профессиональном развитии управленческой команды образовательной организации, в том числе посредством участия в конкурсах.

Четвертый раздел «Использование источников по вопросам профессионального развития управленческих команд в конкурсах» направлен на освещение вопросов подбора и использования необходимых источников в научных и учебных изданиях, а также особенностей и ошибок их применения. Список литературы включает основные источники, позволяющие подробно изучить предлагаемую в издании тематику, расширить имеющиеся исследовательские представления в целом.

Практикум может быть полезен для практического изучения и использования в научно-исследовательской и профессиональной деятельности. Он предназначен для оказания научно-методической помощи в практическом освоении образовательных программ высшего образования – программ магистратуры направления подготовки 44.04.01 Педагогическое образование, в частности программы направленности (профиля) Управление в сфере образования, по дисциплинам «Лидерство и личная эффективность руководителя», «Командообразование» и другим, тематически связанным с развитием управленческой команды, принятием управленческих решений, непрерывным профессиональным развитием, повышением мотивации педагогических и управленческих кадров, развитием их лидерских и командных навыков.

Благодарим Томский государственный педагогический университет за поддержку и возможность реализации нашего издания. Признательны образовательным организациям Томской области, описавшим значимые трудности своих учреждений для ситуационных задач (кейсов) нашего издания, а именно: МБОУ Торбеевская ООШ Первомайского района МБОУ «Белоярская СОШ № 1», МАОУ «БСШ № 2», МБОУ «Сайгинская СОШ» и др.

Отдельную благодарность выражаем Управлению образования Администрации Верхнекетского района за взаимное сотрудничество в организации и проведении

межмуниципального конкурса «КомандоОбразование» в рамках IV Международного научно-образовательного форума «Педагогика XXI века: вызовы и решения», прошедшего 22 апреля – 8 мая 2024 г. в Томском государственном педагогическом университете.

1. УЧАСТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМАНД В ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОНКУРСАХ: ТРУДНОСТИ, ЗАДАЧИ, ПЕРСПЕКТИВЫ

Представленный раздел раскрывает возможности профессионального развития работников образовательных учреждений в составе команд школ, дошкольных учреждений, учреждений дополнительного образования через конкурсное движение. Показаны особенности реализации межмуниципального конкурса управленческих команд «КомандоОбразование» во взаимодействии двух соорганизаторов: Томского государственного педагогического университета и Управления образования Администрации Верхнекетского района Томской области, проведенного 22 апреля 2024 г. в Верхнекетском районе Томской области.

1.1. Конкурсное движение как актуальное направление непрерывного профессионального развития управленческих команд системы общего образования

Государственная политика в России отражает стратегические цели, ценности и принципы по обеспечению устойчивого развития страны во всех сферах жизнедеятельности. Один из ключевых принципов в сфере образования связан с необходимостью непрерывного профессионального развития педагогических и управленческих кадров системы образования [3]. В основе этого принципа лежит непрерывно изменяющийся уклад жизни современного общества, что показано на уровне стратегических документов страны.

Отметим, что в 2019–2024 гг. реализован национальный проект «Образование», детализированный через федеральные проекты. Национальный проект отразил ключевые ориентиры трансформации системы образования на ближайшие пять лет. Одним из приоритетных направлений стало непрерывное профессиональное развитие педагогов, которое изначально было закреплено в отдельном федеральном проекте «Учитель будущего». С 2021 г. происходит трансформация Федерального проекта «Учитель будущего» в Федеральный проект «Современная школа», что отражено в протоколе заседания коллегии Минпросвещения России от 23 октября 2020 г. [13]. В документе отмечено, что для вхождения России в десятку ведущих стран мира по качеству общего образования необходимо модернизировать существующие структуры и формы научного и методического сопровождения учителей. При этом в протоколе заседания коллегии Министерства говорится следующее: «Достижение приоритетов возможно

только посредством изменения механизмов и инструментов их реализации. Именно поэтому происходит трансформация Федерального проекта “Учитель будущего” в Федеральный проект “Современная школа”» [13].

В обновленной редакции федерального проекта «Современная школа» ключевая роль отведена Концепции создания единой федеральной системы научно-методического сопровождения как педагогических работников, так и управленческих кадров (далее – Концепция ЕФС) [14]. Это подчеркивает важность создания условий для постоянного профессионального развития компетенций учителей и управленцев на протяжении всей профессионально-карьерной траектории. Вводятся следующие значимые понятия и определения к ним: федеральный реестр дополнительных профессиональных программ, центр непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников (далее – ЦНППМ), индивидуальный образовательный маршрут, а также дается определение понятиям «непрерывное профессиональное развитие педагогических работников и управленческих кадров», «неформальное образование педагогических работников и управленческих кадров» и др.

Согласно федеральному документу, появляется общее представление о понятиях, связанных с профессиональным развитием человека, которые ранее интерпретировались многими авторами по-разному. Так, в указанной Концепции ЕФС непрерывное профессиональное развитие педагогических работников и управленческих кадров обозначается как «комплекс образовательных мероприятий, результатом которых является совершенствование профессиональных компетенций и овладение новыми компетенциями, необходимыми на определенном этапе профессионального развития. Может осуществляться как в процессе повышения квалификации и профессиональной переподготовки, так и в рамках неформального образования педагогических работников и управленческих кадров» [14, с. 5]. В данном понятии обращают на себя внимание два смысловых акцента на процессе и результате. При этом непрерывное профессиональное развитие может происходить в процессе дополнительного профессионального образования (повышение квалификации и профессиональная переподготовка) и в рамках неформального образования, понимаемого как «комплекс образовательных мероприятий, не сопровождающихся выдачей документов об образовании и (или) о квалификации, а также документов об обучении, результатом которых является совершенствование профессиональных компетенций и овладение новыми компетенциями, необходимыми на определенном этапе профессионального развития» [14, с. 5]. Интересно, что непрерывное профессиональное развитие и неформальное образование обозначаются в качестве комплекса образовательных мероприятий. Однако одним из наиболее точных, по нашему мнению, остается следующее определение неформального образования: осуществляемое за пределами формальной образовательной системы, в образовательных учреждениях или общественных организациях, клубах и кружках, это могут быть индивидуальные занятия с репетитором или тренером, а также различные курсы, тренинги, короткие программы, потребность в которых возникает на любом этапе жизни человека [11].

Тематика развития неформального образования в России уже более 10 лет активно исследуется и реализуется в системе отечественного образования. Например, в

выпусках Атласа практик неформального образования, начиная с 2018 г. и далее, непрерывно представляется обновленное содержание и новый опыт реализации обозначенного вида образования в разных регионах Российской Федерации [1, 2]. По мнению авторов, неформальное образование становится пространством непрерывного профессионального развития человека: человеческого капитала и человеческого потенциала в разных масштабах и применительно к различным социокультурным условиям [2, с. 156].

В дополнение к упомянутым тезисам отметим перспективность для профессионального развития личности конкурсного движения (его потенциалоцентричный и человекоцентричный характер). К примеру, авторы учебно-методического пособия «Конкурсное движение как формат непрерывного профессионального образования: социально-психологическое сопровождение» обозначают важность современных организационных и методологических подходов к организации непрерывного профессионального педагогического образования, в частности, к конкурсам профессионального мастерства [6]. По мнению данных исследователей, именно конкурсное движение сегодня становится одной из форм непрерывного образования, включающее в себя как сами конкурсы профессионального мастерства, так и образовательные мероприятия различных форматов. Авторы отмечают, с одной стороны, наличие противоречия между запросами и потребностями в развитии конкурсного движения, а, с другой стороны, недостаточность изучения понятия «конкурсное движение» и его сопровождения как инструмента развития кадрового потенциала. Рассматривая участие в конкурсах профессионального мастерства как одну из форм неформального образования и приняв за основу парадигму «участие = обучение», авторы отмечают, что конкурсное движение становится ресурсом профессионального становления и развития педагогов.

Отражением данной парадигмы на федеральном уровне считаем запуск проекта «Школа Минпросвещения России», который был поддержан 8 апреля 2022 г. Коллегией Министерства просвещения Российской Федерации. Проект включает в себя перечень критериев и показателей, определяющих деятельность общеобразовательных организаций, обеспечивающих качественное образование. В рамках проекта было проведено исследование эффективных управленческих и педагогических практик в системе образования, которым занимались педагоги, руководители образовательных учреждений, а также члены Всероссийского экспертного педагогического совета в сфере общего образования. Обсуждение проекта было масштабным и привлекло к участию более 9 тысяч человек. В результате было определено восемь магистральных направлений и ключевых условий деятельности образовательных организаций: «Знание», «Воспитание», «Здоровье», «Профориентация», «Творчество», «Учитель. Школьная команда», «Школьный климат» и «Образовательная среда».

Особого внимания заслуживает направление «Учитель. Школьная команда», в котором ключевым условием является поддержка и развитие личностных и профессиональных компетенций педагогических работников. Это включает в себя непрерывное профессиональное развитие, наставничество, адресную помощь и сопровождение, а также максимально эффективное использование потенциала каждого члена команды, постоянную коммуникацию и укрепление коллегиального сотрудничества, высокий

уровень взаимопонимания в коллективе, направленный на достижение общих целей наиболее эффективными и действенными способами [9].

В рамках данного проекта также вводится определение понятия «школьная команда образовательной организации» – «коллектив педагогических работников и управленческих кадров общеобразовательной организации, объединенных общими профессиональными ценностями, целями стратегического развития и задачами текущего функционирования образовательной организации» [9]. В критериях направления «Учитель. Школьная команда» закрепляются такие критерии, как «Участие педагогов в конкурсном движении» и «Наличие среди педагогов победителей и призеров конкурсов». Таким образом, на федеральном уровне конкурсное движение становится важной составляющей в системе непрерывного профессионального развития педагогических работников и управленческих кадров.

Профессиональные педагогические конкурсы зародились в России в 20-е гг. прошлого столетия. Изучению этого феномена в исторической ретроспективе посвящено исследование О. В. Степанова и Т. В. Алмазовой, где авторы представили анализ содержания и форм различных состязательных педагогических мероприятий, которые отражают специфику конкретного этапа эволюции образования. Поддерживаем точку зрения авторов в том, что развитие и реформация конкурсов педагогического мастерства осуществляются на основе образовательной политики государства и отражают идеологию и национальную политику в сфере образования [15, с. 151]. Так, в ежедневной газете «Правда» № 65 от 24 марта 1923 г. был объявлен конкурс «Правды» на лучшего учителя, идеология которого отражала цели и установки Российской Коммунистической Партии большевиков – Р.К.П. (больш.), а также нужды страны. В объявлении о конкурсе говорилось, что лучший учитель тот, кто «сумел при чрезвычайно тяжелых условиях сохранить школу, заботится о благоустройстве школы, научил детей любить школу, связывает работу школы с производством ее окружающим, принимает активное участие в общественной жизни, борется с религиозными предрассудками и среди взрослых, помогает изгонять самогон и пьянство, помогает сам организовать и наладить работу кооператива и артели, показывает лучшие способы ведения сельского хозяйства» [4, с. 7].

В 1980-е гг. педагогическое конкурсное движение получило особое развитие. В 1989 г. редакция «Учительской газеты» предложила своим читателям обсудить идею проведения конкурса «Учитель года СССР». В результате 30 декабря 1989 г. утверждается первое Положение о конкурсе «Учитель года СССР». Конкурс проводит оргкомитет совместно с редакцией «Учительской газеты» при участии Гособразования СССР, ЦК профсоюза работников народного образования и науки, Академии педагогических наук СССР, ЦК ВЛКСМ, общественных педагогических объединений [5]. После распада СССР конкурс получил статус всероссийского и название «Учитель года России», сохранив при этом символ конкурса и главный приз – хрустального пеликана. В дальнейшем происходит активное развитие конкурсов профессионального мастерства для педагогов в России. При этом конкурсное движение всегда поддерживается со стороны государства и профессиональных сообществ.

В настоящее время проведение профессиональных конкурсов стало частью государственной программы, направленной на модернизацию образования, повышение квалификации педагогов и внедрение инновационных образовательных практик. Это включает как финансовую поддержку, так и научно-методические, организационные меры, такие как создание единой методической базы успешных педагогических практик.

Следует отметить, что конкурсы профессионального мастерства служат индикатором актуальных трендов в образовательной сфере. В ответ на вызовы, обозначенные стратегические приоритеты и требования на государственном уровне, разрабатываются новые направления и форматы проведения конкурсов. Например, появление конкурсов по развитию цифровых технологий и инклюзивного образования отражает адаптацию системы образования к современным вызовам и необходимость подготовки педагогов к новым условиям труда.

Таким образом, государственная поддержка конкурсов профессионального мастерства для педагогов выступает одним из основополагающих факторов в устойчивом развитии сферы образования. Это подчеркивает не только значимость педагогической профессии, но и нацеленность государства на обеспечение качественного образования и создание новых возможностей для профессиональной самореализации педагогов на всех уровнях системы образования.

Отметим, что сегодня конкурсы профессионального мастерства для педагогов стали неотъемлемой частью педагогической культуры и культуры руководителя учреждения системы образования. Эти мероприятия направлены на повышение качества образования в стране через выявление и распространение лучших образовательных практик.

На сегодняшний день конкурсное движение для педагогов регламентируется отдельными документами на уровне Федерации. Например, постановление Правительства Российской Федерации от 18.04.2023 г. № 613 «О премиях победителям и призерам профессиональных конкурсов, проводимых Министерством просвещения Российской Федерации» [12]. При этом ежегодно появляются новые конкурсы для педагогов и команд образовательных организаций по актуальным направлениям и темам в зависимости от государственной политики и основных трендов в сфере образования.

Проведенный опрос с открытыми вопросами среди 170 педагогов школ, дошкольных учреждений и учреждений дополнительного образования, 52 магистрантов направления подготовки 44.04.01 Педагогическое образование Томского государственного педагогического университета показал, что 222 (100%) респондента знают о конкурсах «Учитель года России», «Воспитатель года России», «Сердце отдаю детям» и «Педагог-психолог России». Конкурсы «Флагманы образования», «Первый учитель», «Мой лучший урок», «Моя страна – моя Россия», «Учитель здоровья России» и «Топ БЛОГ» назвали еще 74 (33%) респондента. Осведомленность об остальных конкурсах проявили от 5 до 13% от общего числа опрошенных. Интересно следующее: только 104 (47%) респондента отметили, что были участниками тех или иных конкурсов, из которых 43 (19%) становились призерами или победителями различных уровней проведения данных конкурсов.

Важно, что на официальном сайте Министерства просвещения России представлен перечень профессиональных конкурсов всероссийского уровня для педагогов и команд образовательных организаций [7].

Перечислим конкурсы Минпросвещения России:

Всероссийский конкурс «Учитель года России». Предназначен для педагогических работников образовательных организаций.

Всероссийский профессиональный конкурс «Воспитатель года России». Предназначен для педагогов дошкольного образования со стажем педагогической работы не менее трех лет.

Всероссийский конкурс профессионального мастерства работников сферы дополнительного образования «Сердце отдаю детям». Предназначен для педагогов дополнительного образования, в том числе специалистов, реализующих программы дополнительного образования детей на русском языке за рубежом, а также работающих с детьми с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ). Педагогов «Кванториумов», центров цифровых технологий, технопарков.

Всероссийский конкурс профессионального мастерства «Педагог-психолог России». Предназначен для педагогов-психологов образовательных организаций, в том числе специальных учебно-воспитательных учреждений открытого и закрытого типов, центров психолого-педагогической, медицинской и социальной помощи.

Конкурс на присуждение премий лучшим учителям за достижения в педагогической деятельности. Предназначен для педагогов образовательных организаций с объемом учебной нагрузки не менее 18 часов в неделю, с педагогическим стажем не менее трех лет.

Всероссийский конкурс педагогических работников «Воспитать человека». Предназначен для сотрудников образовательных организаций и представителей общественных объединений и организаций.

Международный профессиональный конкурс педагогических работников «Учитель-международник». Предназначен для педагогических работников «Интердома», участвующих в мероприятиях по распространению российского образования в иностранных государствах; педагогических работников иностранных общеобразовательных организаций, с которыми у «Интердома» заключены соглашения о сотрудничестве; педагогических работников русских школ за рубежом.

Всероссийский конкурс среди педагогических работников системы среднего профессионального образования «Мастер года». Предназначен для мастеров производственного обучения или преподавателей учебных дисциплин, профессиональных модулей, междисциплинарных курсов, практик профессионального цикла.

Проект «Классная тема!» в рамках Всероссийского конкурса «Учитель года России». Предназначен для педагогических работников образовательных организаций.

Всероссийский профессиональный конкурс «Лучший учитель родного языка и родной литературы». Предназначен для учителей родных языков и родных литератур и воспитателей, реализующих основные образовательные программы на родном языке.

Всероссийский профессиональный конкурс «Первый учитель». Предназначен для педагогических работников образовательных организаций, реализующих образовательные программы начального общего образования на территории Российской Федерации независимо от их организационно-правовых форм, являющихся гражданами Российской Федерации. Однако победитель и лауреаты обозначенного конкурса в течение трех последующих лет (начиная с 1 января следующего года за годом проведения конкурса) не принимают участие в конкурсе «Первый учитель».

Обозначим профессиональные конкурсы для педагогов, реализуемые Академией Минпросвещения России:

Всероссийская олимпиада учителей естественных наук «ДНК науки». Предназначен для преподавателей физики, химии, биологии образовательных организаций.

Всероссийская метапредметная олимпиада «Команда большой страны». Предназначен для педагогических команд учителей и преподавателей образовательных организаций субъектов РФ. В состав команды должны входить четыре учителя, преподавателя общеобразовательных дисциплин, работающих в одной организации.

Всероссийская олимпиада учителей русского языка «Хранители русского языка». Предназначен для учителей, преподавателей русского языка образовательных организаций.

Всероссийский конкурс среди классных руководителей на лучшие методические разработки воспитательных мероприятий. Предназначен для классных руководителей образовательных организаций.

Профессиональные конкурсы, реализуемые при поддержке Минпросвещения России:

Проект «Флагманы образования». Предназначен для сотрудников государственных органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации, осуществляющих государственное управление в сфере образования, органов местного самоуправления муниципальных районов, муниципальных округов и городских округов в сфере образования, педагогических, руководящих и иных работников организаций (независимо от формы их собственности и ведомственной принадлежности), осуществляющих образовательную деятельность, а также индивидуальных предпринимателей, осуществляющих образовательную деятельность.

Всероссийский конкурс педагогического мастерства «История в школе: традиции и новации». Предназначен для преподавателей истории образовательных организаций.

Всероссийский конкурс краеведов, работающих с молодежью. Предназначен для школьных учителей и педагогов дополнительного образования, работников учреждений культуры, представителей некоммерческого сектора.

Всероссийский конкурс профессионального мастерства педагогов «Мой лучший урок». Предназначен для учителей и преподавателей образовательных учреждений.

Всероссийский конкурс в области педагогики, работы с детьми и молодежью до 20 лет «За нравственный подвиг учителя». Предназначен для педагогических работников, руководителей образовательных организаций и авторов проектов, представителей воскресных школ, православных гимназий, общественных объединений.

Всероссийский конкурс «Клевер ДНК» на лучшие разработки учителей в области духовно-нравственной культуры. Предназначен для педагогов общеобразовательных школ, преподавателей колледжей и вузов, студентов вузов, а также приходских специалистов по работе с детьми.

Всероссийский конкурс молодежных авторских проектов и проектов в сфере образования, направленных на социально-экономическое развитие российских территорий, «Моя страна – моя Россия». Предназначен для педагогов до 35 лет и без ограничения по возрасту (для номинации «Моя педагогическая инициатива»), студентов, аспирантов.

Международный конкурс имени Льва Выготского. Предназначен для педагогов и специалистов детских садов и учреждений дополнительного образования; заведующих и методистов; руководителей частных детских садов; учителей начальных классов; студентов и аспирантов педагогических вузов.

Командный междисциплинарный конкурс «Урок для учителя». Предназначен для преподавателей обществознания, истории, русского языка и литературы, физики, информатики, математики, географии образовательных учреждений, студентов и аспирантов.

Конкурс профессионального мастерства среди преподавателей обществознания. Предназначен для преподавателей обществознания образовательных учреждений.

Всероссийский конкурс профессионального мастерства «Учитель-дефектолог России». Предназначен для учителей-дефектологов (сурдопедагогов, олигофренопедагогов, тифлопедагогов) и учителей-логопедов дошкольных и общеобразовательных организаций, центров психолого-педагогической, медицинской и социальной помощи, медицинских организаций, детских домов-интернатов, работающих с детьми с ОВЗ.

Всероссийский конкурс «Учитель здоровья России». Предназначен для работников образовательных организаций и организаций СПО.

Всероссийская олимпиада «Мой первый учитель». Предназначен для учителей начальных классов, воспитателей групп продленного дня, педагогов-психологов, учителей-логопедов, учителей-дефектологов РФ и стран – участников Международной организации профсоюзов (ведущих преподавание на русском языке).

Премия «Топ БЛОГ». Предназначен для воспитателей, психологов, учителей и педагогических работников, создающих социально полезный контент.

Всероссийский конкурс «Лига Лекторов». Предназначен для граждан России, имеющих среднее профессиональное или высшее образование (в том числе бакалавриат) или достижения в профессиональной области.

Всероссийская олимпиада для учителей информатики «ПРО-IT». Предназначен для учителей, преподавателей информатики образовательных организаций России, в том числе учителей, преподавателей математики, преподающих информатику.

Всероссийский просветительский конкурс «Атомный урок». Предназначен для педагогических работников общеобразовательных учреждений и образовательных учреждений СПО Российской Федерации вне зависимости от предметного профиля, являющихся гражданами Российской Федерации.

Отдельно обозначим конкурсы для руководителей образовательных организаций [8].

Всероссийский профессиональный конкурс «Директор года России». Предназначен для руководителей образовательных организаций общего образования (образовательных организаций, работающих на территории Российской Федерации, независимо от своей организационно-правовой формы) со стажем работы в качестве директора не менее 3 лет, которые являются гражданами Российской Федерации.

Проект «Флагманы образования». Предназначен для сотрудников государственных органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации, осуществляющих государственное управление в сфере образования, органов местного самоуправления муниципальных районов, муниципальных округов и городских округов в сфере образования, педагогических, руководящих и иных работников организаций (независимо от формы их собственности и ведомственной принадлежности), осуществляющих образовательную деятельность, а также индивидуальных предпринимателей, осуществляющих образовательную деятельность.

Большая часть перечисленных профессиональных конкурсов всероссийского уровня нацелена на индивидуальное участие педагогических и руководящих работников. Два конкурса ориентированы на командное участие (Всероссийская метапредметная олимпиада «Команда большой страны» и Командный междисциплинарный конкурс «Урок для учителя»), среди которых нет конкурсов для управленческих команд системы образования. Однако, понимая значимость профессиональных конкурсов для развития управленческих команд, считаем целесообразным их актуализацию. Многие результаты деятельности образовательной организации зависят от профессионализма управленческой команды, которой важно непрерывно развиваться, в том числе и через участие в профессиональных конкурсах.

Классификация конкурсов профессионального мастерства для педагогов может быть осуществлена по различным основаниям: уровень проведения, формат, цель конкурсов и другим. Приведем несколько основных категорий.

1. По уровню проведения.

Уровень проведения предполагает особенности организации и проведения конкурсных мероприятий (охват участников, состав конкурсной комиссии, организационного комитета и др.).

– *Конкурс уровня отдельной организации* проводится на уровне образовательного учреждения или может быть организован между несколькими (2–3) организациями.

– *Городской (муниципальный) уровень конкурса* проводится в пределах одного города или отдельного муниципального образования.

– *Межмуниципальный уровень конкурса* охватывает несколько муниципальных образования (2–3 муниципалитета).

– *Региональный (областной) конкурс* проводится в рамках одного региона или области.

– *Межрегиональный уровень конкурса* охватывает несколько регионов одной страны (2–3 региона).

– *Всероссийский уровень конкурса* проводится на уровне всей страны. Например, «Учитель года России» и другие профессиональные конкурсы, которые имеют охват участников всероссийского масштаба.

– *Международный уровень конкурса* может включать участие педагогов из разных стран, что способствует интеграции образовательных практик.

2. По форме проведения.

Могут быть очные, заочные, очно-заочные, дистанционные.

3. По предметной или тематической направленности.

Предметные конкурсы: для учителей, специализирующихся на определенных предметах (математика, физика, литература и т. д.).

Междисциплинарные конкурсы: объединяющие разные предметные области и подходы, фокусирующиеся на проектном обучении.

Конкурсы по методике преподавания: сосредоточенные на педагогических методах и приемах, которые могут быть применены в обучении.

4. По типу участия.

Индивидуальные конкурсы: участники соревнуются в одиночку, демонстрируя свои личные достижения и профессиональный опыт. Например, «Учитель здоровья России».

Командные конкурсы: предполагают участие команды, работающей над достижением общих целей и задач. Могут включать командные олимпиады или соревнования между образовательными учреждениями.

5. По источникам финансирования.

Государственные конкурсы: организуемые и финансируемые государственными учреждениями и министерствами образования.

Частные и корпоративные конкурсы: проводятся частными организациями, фондами или коммерческими структурами, часто сосредоточенными на поддержке педагогических инициатив и инноваций.

Общественные конкурсы: инициируемые профессиональными ассоциациями, некоммерческими организациями или другими общественными объединениями.

6. По характеристикам участников.

Конкурсы для начинающих работников: предназначены для педагогов с небольшим опытом работы, которые хотят развить свои навыки и профессиональные компетенции.

Конкурсы для опытных работников: предназначены для учителей с определенным стажем работы (как правило, более 5 лет), стремящихся продемонстрировать и обменяться своим опытом и достижениями.

Обобщая вышесказанное, отметим конкурсное движение в качестве перспективных направлений профессионального развития не только отдельных педагогов, но и командообразовательных учреждений. Понимание имеющегося разнообразия профессиональных конкурсов помогает не только правильно спланировать и организовать участие, но и определить задачи и вектор ближайшего будущего организации.

1.2. Постановка задач и выбор профессионального конкурса для управленческой команды

В условиях непрерывных изменений в технологиях и условиях жизнедеятельности, законодательстве, образовательных стандартах, развитие управленческих команд

образовательных учреждений становится значимой управленческой задачей. Ее решение возможно через осмысленное стратегическое планирование, формирование мотивации работников к участию в конкурсной деятельности различных уровней и т. д. Так, проведение межмуниципального конкурса «КомандоОбразование» стало важной совместной инициативой Томского государственного педагогического университета и Управления образования Верхнекетского района, направленной на удовлетворение потребности образовательных учреждений в создании равных условий для развития потенциала управленческих команд.

Исходя из управленческой практики Верхнекетского района, можно сделать вывод о том, что муниципальные органы управления образования работают преимущественно с первыми лицами учреждений, а именно: с директорами школ и учреждений дополнительного образования, заведующими дошкольных учреждений. При таком взаимодействии образуется разрыв в понимании процессов, происходящих внутри управленческих команд, осмысление которых важно как для руководителей команд, так и для муниципальных органов управления образования. Этот вопрос становится особенно значимым в ситуации неуспеха организации для определения его причин или, наоборот, при достижении успеха для определения особенностей и возможности распространения лучших управленческих практик.

Ограниченность понимания особенностей взаимодействия участников внутри команды является одной из явных проблем в деятельности управленческих команд. Управленцы часто сосредоточены на выполнении задач по эффективности образовательного учреждения в целом. Однако эффективность не может быть достигнута без анализа и понимания внутренних процессов, которые определяют качество управления командой, уровень взаимодействия между ее членами и способность совместно принимать управленческие решения.

Отметим также дефицит практик по обмену мнениями между управленческими командами как в отдельных муниципалитетах, так и в регионах, а также на уровне федерации [17]. В этом контексте обозначается необходимость **создания единого пространства взаимодействия**, где управленческие команды могли бы иметь возможность обмениваться опытом, развивать свои навыки и повышать уровень внутрикомандной синергии.

Интересно также, что, с одной стороны, управленческая команда контекстуально индивидуальна, поскольку действует в соответствии с тем внутренним и внешним контекстом, в котором оказалась. С другой стороны, такая команда объединяет возможности всей команды, а значит, совместная деятельность ее участников коллективно осмысленна и принята ими.

Своевременной остается задача выбора профессионального конкурса (олимпиады), который позволил бы понять не только зону актуального развития команды, но и ее перспективы. Среди таких конкурсов (олимпиад) можно отметить Управленческое пятиборье: олимпиада управленческих команд «Школы Минпросвещения России» (г. Москва), городской конкурс «Образ_ЕКБ: Управленческая команда 2024» (г. Екатеринбург), межмуниципальный конкурс управленческих команд «КомандоОбразование» (г. Томск) и другие.

Межмуниципальный конкурс управленческих команд «КомандоОбразование», проведенный на территории Верхнекетского района Томской области в апреле 2024 г. как исследовательская инициатива, послужил не только инструментом для выявления и развития командных навыков, но и позволил муниципальному органу управления образования получить более полное представление о состоянии дел в управленческих командах всех подведомственных учреждений. Он создал условия для открытого диалога между участниками, что, в свою очередь, способствовало выявлению проблем, эффективному поиску и нахождению способов их решения на уровне управленческих команд.

Процессы организации и проведения конкурса «КомандоОбразование» помогли более четко осознать одну из ключевых задач муниципального образования, актуальную для многих муниципалитетов, – **создание и реализация интегрированных условий развития управленческих команд образовательных учреждений**. При этом такие специально созданные условия являются сущностно значимыми для всей команды. Они предполагают наличие непрерывной профессиональной траектории управленческой команды образовательного учреждения в интеграции всех процессов. К таким условиям относим следующие:

1) интегрированная структура управления командами, акцентирующая внимание на объединении и взаимосвязи всех структур управления;

2) сближение и объединение самих команд (например, в рамках конкурса) с углублением процессов взаимодействия между ними и внутри них;

3) интеграция различных видов и форм образования, а именно: формального и неформального образования через освоение актуальных и корпоративных программ повышения квалификации, участие в деятельности неформальных профессиональных сообществ, в профессиональных конкурсах и т. д.;

4) учет принципа совместного действия, являющегося мотиватором проявления и развития человеческого потенциала.

Предлагаемые условия развития управленческих команд становятся не просто желательной практикой, а жизненно важной необходимостью. Взаимодействие и совместные усилия членов управленческой команды при специально созданных интегрированных условиях создают синергетический эффект, когда общий результат значительно превышает сумму индивидуальных вкладов каждого участника.

Синергия внутри управленческих команд современных образовательных учреждений является не просто трендом или модной идеей, а необходимостью, вытекающей из закономерностей развития сферы образования, экономики и общества в целом. Без синергии трудно рассчитывать на существенные улучшения в работе управления, что в конечном итоге отражается на образовательных результатах и уровне успеваемости обучающихся. В условиях глобализации и стремительных изменений в сфере образования появление синергетического эффекта становится ключом к успеху, позволяющим образовательным учреждениям достигать поставленной цели.

В связи с этим интегрированные условия развития управленческих команд образовательных учреждений создают новые возможности для совместной деятельности,

обмена опытом, появления нового знания о развитии современной системы образования. Такие события, как конкурс «КомандоОбразование», представляют собой единую платформу для взаимодействия, позволяя участникам не только показывать свои навыки, но и учиться друг у друга в процессе совместного выполнения заданий.

Переход к принципу совместного действия способствует формированию команды, где каждый участник ощущает свою ценность и значимость. Это, в свою очередь, повышает уровень вовлеченности и удовлетворенности работников, так как они не просто учатся, а становятся частью единого организма, помогающего достигать общих целей. Сплоченность управленческих команд, развиваемая через неформальное образование, приводит к созданию более крепких связей, что является основой для дальнейшего профессионального роста и развития. Кроме того, это позволяет образовательным учреждениям гибче реагировать на изменения внешней среды и поддерживать инновационные стратегии управления.

Управленческие кадры, которые обучаются вместе и взаимодействуют на практике, способны к внедрению новых инициатив, изменению своих стратегий под современные потребности и требования. Объединенные усилия команд позволяют находить управленческие решения, соответствующие актуальным запросам и требованиям сферы образования.

Такая взаимодействующая практика способствует не только улучшению внутреннего климата в образовательных коллективах, но и обеспечению наиболее высокого уровня образования обучающихся. Тем самым создается такая образовательная экосистема, где поддержка, сотрудничество и стремление к общему успеху являются основными ценностями, что, в свою очередь, способствует созданию открытого образовательного пространства для всех участников образовательного взаимодействия. Поэтому главной идеей межмуниципального конкурса управленческих команд «КомандоОбразование» стало развитие командных навыков принятия эффективных управленческих решений, как у административных, так и у педагогических работников образовательных учреждений.

Дополнительными задачами конкурса стали: раскрытие потенциала управленческих команд; сплочение команды и командообразование (создание новых возможностей по сплочению в команды, которые могут эффективно работать над общими целями); отработка практических навыков принятия командных решений (рассмотрение не только теоретических аспектов командообразования, но и приобретение опыта практического применения).

В процессе выполнения конкурсных заданий участники сталкиваются с реальными управленческими ситуациями, требующими совместного анализа и решения. Это помогает развивать навыки критического мышления, анализировать различные подходы к принятию решений и учитывать мнения коллег, что создает фундамент для обоснованных управленческих решений.

Межмуниципальный конкурс управленческих команд «КомандоОбразование» стал катализатором проявления и развития профессионального и личного потенциала как всех управленческих команд образовательных учреждений-участников в целом, так и отдельных их членов, входивших в состав команд.

Соорганизаторами межмуниципального конкурса управленческих команд «КомандоОбразование» выступили две структуры: Томский государственный педагогический университет и Управление образования Администрации Верхнекетского района Томской области. Инициатива о проведении конкурса возникла в ответ на обращение Управления образования Администрации Верхнекетского района Томской области в Томский государственный педагогический университет с просьбой о научно-методической поддержке образовательных организаций района в вопросах профессионального развития управленческих и педагогических кадров.

Цель межмуниципального конкурса управленческих команд «КомандоОбразование» заключалась в развитии командных навыков принятия эффективных управленческих решений у административных и педагогических работников образовательных учреждений.

В конкурсе могли принять участие руководящие и педагогические работники муниципальных образовательных организаций дошкольного, общего и дополнительного образования в составе управленческой команды, возглавляемой руководителем или заместителем руководителя образовательной организации. Количество участников в команде от 5 до 7 человек.

Кратко представим логику и механизм проведения данного конкурса, который проводился в два этапа и включал пять испытаний. Первый этап проводится в заочной форме и содержал следующие конкурсные испытания: видеовизитка «Бренд-код управленческой команды»; тестирование для оценки управленческих компетенций каждого члена команды.

Конкурсное испытание «Видеовизитка команды «Бренд-код управленческой команды» – представление управленческой команды в формате видеоролика. Цель данного конкурсного испытания заключалась в демонстрации командного единства, проявлений принятия членами команды общих целей и ценностей. Здесь приветствовалось отражение в видеоролике следующих элементов: девиз, миссия, стиль, ценности, видение будущего, вклад каждого члена команды в общее дело.

Важны были четкие критерии и технические требования к видеоролику: возможность просмотра в режимах онлайн и офлайн, разрешение видео не менее 1920 × 1080, горизонтальная съемка не менее 25 кадров в секунду, пропорции видео – 16 : 9, формат видео .mov или .mp4, время – не более 5 минут. Видеоролик должен был быть оформлен информационной заставкой с указанием наименования образовательной организации, населенного пункта и состава управленческой команды, иметь качественное изображение и звучание. Участникам конкурса необходимо было разместить видеовизитку на своем интернет-ресурсе в социальной сети «ВКонтакте».

Цель конкурсного испытания «Оценка управленческих компетенций» заключалась в демонстрации индивидуальных и взаимодополняющих навыков. Управленческая команда проходила тестирование в установленный срок в удаленном режиме. Тест состоял из трех частей: общекультурной, командообразующей и управленческой. Прохождение тестирования осуществлялось индивидуально каждым членом команды, полученные баллы каждого участника суммировались в команде, образуя общее количество баллов.

Таблица 1

Критерии оценивания в конкурсном испытании «Видеовизитка команды «Бренд-код управленческой команды»

№	Критерии оценивания	Кол-во баллов
1	Форма и общее впечатление (оригинальность сюжета, ясность и яркость представления, степень эмоционального воздействия)	0–5
2	Содержательное наполнение (соответствие требованиям структуры компонентов бренд-кода: наличие названия образовательной организации, девиза, миссии, стиля, ценностей, общего видения будущего)	0–5
3	Вклад каждого члена команды (представление членов команды с обозначением их уникальных сторон личности)	0–5
4	Демонстрация командных навыков (ориентация команды на достижение общей цели, эффективные способы взаимодействия с управленческой командой)	0–5
5	Качество звука и видео	0–5
6	Соблюдение временного регламента (не более 5 минут)	0–5
	Итоговый балл	

В установленный единый для всех команд-участников срок организаторами высылалась ссылка на тестовое задание по адресу электронной почты, указанной при регистрации. Команды должны были сразу подтвердить получение задания от организаторов.

Всем участникам команды отводилось ограниченное время на выполнение задания: 30 минут с момента его открытия. Завершение теста и отправка происходили автоматически при нажатии кнопки «Отправить». Организаторы также подтверждали получение решенных тестов от команд. Если команда не справлялась с решением всех тестовых заданий в отведенное время, засчитывались только выполненные задания. При этом члены команды могли пройти тестирование только один раз, используя одну попытку.

В целях соблюдения открытости и честности в выполнении заданий в том помещении, где команда проходила тестирование, должна была вестись видеофиксация процесса (кроме членов команды, допускалось присутствие технического специалиста, обеспечивающего непрерывность подключения и видеофиксации). Результаты видеофиксации в течение суток после прохождения тестирования подлежат отправке на адрес организатора в виде гиперссылки на видеофайл, размещенный на сервисе хранения файлов.

Второй этап проводится в очной форме на базе МБОУ «Белоярская СОШ № 1» Верхнекетского района Томской области. Обозначенный этап состоял из трех конкурсных испытаний:

– мастер-класс «Лидерство руководителя»;

– решение управленческих кейсов;

– проектная сессия «Командное решение».

Цель конкурсного испытания «Мастер-класс “Лидерство руководителя”» заключалась в развитии и демонстрации руководителем (заместителем руководителя) организации своих лидерских и командных навыков для выработки эффективных управленческих решений.

Руководителю (заместителю руководителя) образовательной организации необходимо было провести мастер-класс по тематике командообразования. При этом ему важно было продемонстрировать свои лидерские качества, объединяя людей в управленческую команду и направляя их потенциал на эффективное совместное решение поставленных задач. Руководитель проводил мастер-класс с участниками другой команды на основе проведенной организаторами Конкурса жеребьевки.

Продолжительность мастер-класса составляла 15 минут, затем давалось по 5 минут на ответы на вопросы членов экспертной комиссии.

Конкурсное испытание «Управленческие кейсы» направлено на выработку и демонстрацию умений оперативно и комплексно анализировать в команде ситуацию, принимать совместные взвешенные, эффективные управленческие решения, слышать и аргументированно убеждать другого, разрабатывать стратегию и тактику ведения переговоров, находить нестандартные управленческие решения.

В ходе испытания команде необходимо было найти решение и представить его по каждому из двух предложенных управленческих кейсов:

1) кейс по конкретной локальной проблеме, возникшей в ходе функционирования образовательной организации и организации образовательного процесса;

2) кейс по ситуации, требующей ответ на внешние вызовы, оказавшие влияние на взаимоотношения и трудовую мотивацию работников, трудовую дисциплину, процессы делегирования полномочий, возложения ответственности и т. п.

Охарактеризуем особенности проведения данного конкурсного испытания. На знакомство с кейсом отводилась 1 минута. Кейс зачитывался ведущим и демонстрировался на экране. На подготовку решения команде отводилось 5 минут. На представление своего решения каждого кейса команде также давалась 1 минута.

Во время представления решения кейса одной командой другие команды становились судьями и определяли сильные и слабые стороны представленных решений.

Конкурсное испытание «Проектная сессия «Командное решение».

Испытание проводилось в форме проектной сессии, где командам предлагалось разработать и представить комплексное решение проблемного вопроса.

Проблемные вопросы формулировались заранее командами-участницами по предложенному организаторами шаблону и направлялись в оргкомитет конкурса.

В ходе проведения испытания команда получала один вопрос от другой команды и разрабатывала его комплексное решение.

Во время представления комплексного решения проработанного вопроса команда, сформулировавшая данный вопрос, становилась в позицию эксперта и определяла сильные и слабые стороны представленного решения.

На выполнение данного задания отводилось следующее время:

– 30 минут на обсуждение в команде и разработку комплексного решения проблемного вопроса;

– 5 минут на представление командного решения;

– 5 минут на аргументированное комментирование решения команды, сформулировавшей вопрос.

Оценивание конкурсных испытаний носило комплексный характер, собственные шкалы, валидность которых предварительно была подтверждена экспертами ГАУ ДПО НСО НИПКиПРО.

Конкурсное испытание «Видеовизитка команды «Бренд-код управленческой команды» оценивалось по 5-балльной шкале. Максимальное количество баллов за конкурсное испытание – 30 (см. табл. 1).

За каждый правильный ответ по **конкурсному испытанию «Оценка управленческих компетенций»** команда получала 1 балл. Максимальное количество – 20 баллов.

По результатам оценки двух конкурсных испытаний заочного этапа конкурса определялась сумма баллов каждой команды и составлялся общий рейтинг участников. Список публиковался на официальных сайтах организаторов и направлялся на электронные адреса команд.

Экспертная оценка **конкурсного испытания «Мастер-класс "Лидерство руководителя"»** осуществлялась в соответствии с критериями по шкале от 0 до 5 баллов, где «0 баллов» – критерий не проявлен, «5 баллов» – критерий проявлен в полной мере. Максимальное количество баллов за данное конкурсное испытание – 30 (табл. 2).

Таблица 2

Критерии оценивания в конкурсном испытании «Мастер-класс «Лидерство руководителя»

№	Критерии оценивания	Кол-во баллов
1	Проявление организаторских навыков	0–5
2	Проявление у членов команды интереса к общему делу и вовлеченности в процесс	0–5
3	Использование практик установления продуктивного взаимодействия с членами команды, принятие совместного решения	0–5
4	Достижение поставленной цели для команды	0–5
5	Стремление создать доброжелательную и доверительную атмосферу в команде	0–5
6	Точность и корректность речи руководителя, наличие контроля над эмоциями и поведением	0–5
	Итоговый балл	

Конкурсное испытание «Управленческие кейсы» оценивали экспертная комиссия и оценщики.

Экспертная комиссия осуществляла экспертную оценку команд, комментирующих сильные и слабые стороны представленных решений, а также эффективность представленного решения (на основании соотношения сильных и слабых сторон). Оценка проходила в соответствии с критериями по шкале от 0 до 2 баллов, где «0 баллов» – критерий не проявлен, «1 балл» – критерий проявлен частично, «2 балла» – критерий проявлен в полной мере. Максимальное количество баллов, присуждаемое экспертной комиссией, – 10 (табл. 3).

Таблица 3

Критерии оценивания в конкурсном испытании «Управленческие кейсы» (для экспертной комиссии)

№	Критерии оценивания	Кол-во баллов
1	Корректность сформулированного кейса	0–2
2	Аргументированное комментирование сильных сторон представленного решения	0–2
3	Аргументированное комментирование слабых сторон представленного решения	0–2
4	Проявление уважительного отношения, доброжелательности по отношению к командам-участницам	0–2
5	Эффективность представленного решения (на основании соотношения сильных и слабых сторон)	0–2
	Итоговый балл	

Оценщики осуществляли оценку внутренней работы управленческой команды. Оценка проходила в соответствии с критериями по шкале от 0 до 2 баллов, где «0 баллов» – критерий не проявлен, «1 балл» – критерий проявлен частично, «2 балла» – критерий проявлен в полной мере. Максимальное количество баллов, присуждаемое оценщиками, – 10 (табл. 4).

Таблица 4

Критерии оценивания в конкурсном испытании «Управленческие кейсы» (для оценщиков)

№	Критерии оценивания	Кол-во баллов
1	В обсуждении кейса задействованы все члены команды	0–2
2	Команда демонстрирует умение принятия совместного решения	0–2
3	В команде есть члены, которые вдохновляют других членов команды к проявлению потенциала	0–2
4	Проявлено уважительное отношение, доброжелательность по отношению к членам своей команды	0–2
5	Проявлено уважительное отношение, доброжелательность по отношению к членам другой команды	0–2
	Итоговый балл	

Количество баллов, полученных по итогам оценивания экспертной комиссии и оценщиками, суммировалось. Максимальное количество баллов за конкурсное испытание – 20.

Конкурсное испытание проектная сессия «Командное решение» также оценивали экспертная комиссия и оценщики.

Экспертная комиссия осуществляла экспертную оценку представления командой комплексного решения проблемного вопроса. Оценка проходила в соответствии с критериями по шкале от 0 до 5 баллов, где «0 баллов» – критерий не проявлен, «5 баллов» – критерий проявлен в полной мере. Максимальное количество баллов, присуждаемое экспертной комиссией, – 20 (табл. 5).

Таблица 5

Критерии оценивания проектной сессии «Командное решение» (для экспертной комиссии)

№	Критерии оценивания	Кол-во баллов
1	Выявлена и сформулирована проблема вопроса, команда демонстрирует способность осуществлять всесторонний анализ (интерпретацию) информации	0–5
2	Демонстрируется способность принимать взвешенное совместное управленческое решение	0–5
3	Представленное решение содержит конкретную (связанную с целями и задачами) формулировку результатов и показателей эффективности	0–5
4	Эффективность представленного решения по оценке команды, представившей вопрос	0–5
	Итоговый балл	

Оценщики осуществляли оценку внутренней работы управленческой команды.

Оценка проходила в соответствии с критериями по шкале от 0 до 2 баллов, где «0 баллов» – критерий не проявлен, «1 балл» – критерий проявлен частично, «2 балла» – критерий проявлен в полной мере. Максимальное количество баллов, присуждаемое оценщиками, – 10 (табл. 6).

Таблица 6

Критерии оценивания проектной сессии «Командное решение» (для оценщиков)

№	Критерии оценивания	Кол-во баллов
1	Соблюдаются нормы и правила делового общения (члены команды не перебивают друг друга, не повышают голос и т.д.)	0–2
2	В ходе обсуждения в команде устраняются противоречия, команда стремится к поиску наилучший вариантов решения проблемного вопроса и достижению компромисса	0–2
3	В команде определены ролевые позиции	0–2
4	Команда следит за временем, отведенным на выполнение задания, и планирует работу с учетом этого	0–2
5	Команда демонстрирует способность осуществлять совместную деятельность, совместное решение задач в ограниченное время	0–2
	Итоговый балл	

Количество баллов, полученных по итогам оценивания экспертной комиссии и оценщиками, суммировалось. Максимальное количество баллов за конкурсное испытание – 30.

По результатам оценки трех конкурсных испытаний очного этапа конкурса определялась сумма баллов каждой команды и составлялся общий рейтинг.

По итогам проведения конкурса были определены победитель и лауреаты (призеры). Победителем стала команда, набравшая максимальное количество баллов по итогам всех этапов конкурса. Лауреатами (призерами) стали участники, занявшие вто-

рое и третье места в рейтинге по итогам всех этапов конкурса. В случае равного количества баллов предлагалось учитывать место участника в рейтинге по итогам заочного этапа конкурса.

Награждение участников осуществлялось учредителями конкурса. Все команды-участники конкурса награждались дипломами участника, победитель и лауреаты (призеры) конкурса награждались дипломами и памятными подарками.

В течение года каждая команда-финалист конкурса взяла на себя обязательство провести на базе своего учреждения одну неформальную встречу для всех желающих участников с целью обмена опытом по командообразованию и создания возможности для сотрудничества и развития профессиональных связей.

Таким образом, данное событие (конкурс) позволило целенаправленно развивать командные и управленческие навыки не только на этапах подготовки и участия в конкурсе, но и после его проведения. Так, конкурс стал значимым механизмом решения задачи непрерывного развития профессионализма педагогических и управленческих кадров региональной системы образования посредством интеграционных процессов и взаимодействия.

1.3. Подбор состава, особенности участия управленческой команды в профессиональном конкурсе и перспективы ее развития

В данном параграфе раскроем несколько ключевых линий, значимых с первого этапа принятия решения об участии в профессиональном конкурсе всей командой. Прежде всего, речь пойдет об особенностях подбора команд, характере взаимодействия в команде, проработке результатов полученной в конкурсе обратной связи, а также перспективах развития управленческих команд.

Особенности подбора управленческих команд при участии в конкурсе

Напомним условия конкурса относительно состава участников: в конкурсе могут принимать участие команды от 5 до 7 человек, состоящие из руководящих и педагогических работников муниципальных образовательных организаций дошкольного, общего и дополнительного образования, возглавляемые руководителем или заместителем руководителя образовательной организации. С позиции муниципальной структуры управления образованием анализ состава управленческих команд, заявившихся на конкурс, открывает ряд важных аспектов, которые могут служить индикаторами текущего состояния и перспектив образовательного учреждения.

Отметим, что формирование состава команды для участия в конкурсе проходило через несколько этапов, где важны были инициативность и самостоятельность самих участников. В конкурсе «КомандоОбразование» 2024 г. командам предоставлялась возможность самостоятельного **подбора состава участников** и распределения ролей. В связи с этим охарактеризуем некоторые аспекты этого выбора.

Инициативность при отборе участников. Здесь важен ответ на вопрос, как участник попадал в состав команды? По собственной инициативе, по директиве руководства или по тому и другому основанию? Самый сложный вариант и редко продуктивный, когда человека директивно направляют участвовать в конкурсе, никак не обращаясь к его собственным ценностям и мотивам деятельности, которые могут расходиться с мотивом участия в конкурсе.

Состав команды. Заметим, что отбор в состав команды не случаен. В процессе наблюдения мы обнаружили, что управленцы искали коллег, с которыми они уже работали ранее, или тех людей, с кем у них были успешные совместные проекты или хорошо выстроенная коммуникация. Практически отсутствовал комплексный отбор и внимание к функциональному составу участников.

Распределение ролей. Обратили внимание, что при распределении ролей и отборе участников часто руководителями команд не принимались во внимание сильные и слабые стороны каждого участника и другие характеристики, значимые для совместной работы (конфликтность, умение работать в команде и др.).

На основании подобранного состава участников выделим **индикаторы текущего состояния управленческой команды** образовательного учреждения.

1. Стратегия управления.

Руководители команд старались не просто формировать команды для участия в конкурсе, а с осознанием значимости правильного распределения ролей и обязанностей и пониманием важности выбранной стратегии управления. Однако отсутствие достаточного опыта в этом вопросе привело к следующему: выбор был сделан, прежде всего, в пользу личных симпатий к человеку и рекомендаций коллег.

Стратегически не всегда обоснованный состав команд и переосмысление этого вопроса в процессе участия в конкурсе показал, что в образовательных учреждениях посредством конкурсной деятельности активно развиваются управленческие практики, необходимые для эффективного влияния на качество образования.

К стратегии управления относится и корреляция с общими образовательными целями. Состав команд может являться отражением образовательных целей, поставленных перед учреждениями на муниципальном, региональном и федеральном уровнях. Если команды включают тех специалистов, которые нацелены на решение новых актуальных задач и проблем, это говорит о том, что образовательные учреждения понимают свои приоритеты и активно работают над их реализацией.

2. Поддержка инновационной и экспериментальной деятельности.

Отбор участников и их распределение по ролям в процессе конкурса показали, что образовательные учреждения способны и готовы выявлять и влиять на свои сильные и слабые стороны, трансформируя систему образования. Некоторые образовательные учреждения не боятся экспериментировать с составом и работой команды, активно стараются привлекать в свои ряды представителей разнообразных профессий и креативных идеологов. Это указывает на наличие участников, готовых к инновационной и экспериментальной деятельности. Такой конкурс потенциально может привести к внедрению новшеств и улучшению образовательных процессов.

3. Профессионально-личностный портрет участников команд.

Профессионально-личностный портрет участников команд отражает их профессионализм, способность к сотрудничеству и командной работе, готовность к профессиональному развитию [10]. В составе команд оказались участники различных уровней профессионализма. С одной стороны, это свидетельствовало о наличии в образовательных учреждениях высококвалифицированных специалистов, готовых к внедрению новшеств и активному участию в управленческих инициативах. Муниципальным органам управления образованием важно видеть потенциал организации, тех профессионалов, которые способны эффективно решать новые актуальные и разнообразные поставленные задачи. С другой стороны, визуализация участников с низким уровнем профессионализма явно свидетельствует о тех дефицитах, которые образуются в команде.

Сложно переоценить для команды способность к сотрудничеству и командной работе ее участников. Подбор команд из руководителей и педагогов в рамках конкурса способствует выработке взаимопонимания и доверия внутри образовательных учреждений. Учит образовательные учреждения правильно выстраивать совместную работу и приобретать опыт успешной коллаборации и синергии. Это создает предпосылки для взаимной поддержки и развития талантов, что положительно сказывается на качестве образования в целом.

Готовность к профессиональному развитию можно было оценить по принятию критики, обратной связи и низких результатов деятельности. Участие в конкурсе показывает стремление к саморазвитию и непрерывному образованию среди педагогов и руководителей. Важно, когда участники управленческой команды проявляют активный интерес к профессиональному росту, что, в свою очередь, служит основой для повышения качества образования в целом.

Заметим, что анализ состава управленческих команд для участия в конкурсе позволил муниципальному органу управления образованием не только увидеть текущие достижения и возможности образовательных учреждений, но и заглянуть в будущее, оценив их потенциал и готовность к изменениям и инновациям. Это создает возможности для стратегического планирования, поддержки инициатив и внедрения новых программ, направленных на дальнейшее развитие образовательной системы в муниципалитете.

Характер взаимодействия в команде

Одним из ключевых вопросов нашего конкурса стал характер взаимодействия в команде. Наблюдение за данным процессом во время конкурса с позиции муниципального органа управления образованием предоставляет уникальную возможность оценить, как команды организуют свои процессы, взаимодействуют, справляются с вызовами и работают над достижением общих целей.

Рассмотрим ключевые аспекты, связанные с командными процессами, значением коммуникации и конфликтами.

1. Анализ, планирование и координация.

Во время конкурсных испытаний необходим анализ текущего состояния дел, его причин и достигнутых результатов. Это позволяет командам сделать правильные выводы о достижениях, причинах неудач, о том, как можно улучшить результаты в последующей работе. Этот важный процесс для формирования культуры самоанализа для дальнейшего развития.

Во время конкурса членам команд важно проявить способность к стратегическому планированию. Эксперты наблюдают, как участники определяют цели, разделяют задачи, устанавливают сроки и др. Точное планирование позволяет командам организовать свою работу, распределяя ресурсы и усилия так, чтобы добиться поставленных результатов.

В процессе конкурса команды обеспечивают координацию действий между участниками. Эффективная координация подразумевает, что все члены команды понимают свои роли и задачи. Это сокращает вероятность дублирования задач, усиливает целенаправленность. Команды, которые показывают высокую степень координации, обычно добиваются лучших результатов, так как могут своевременно реагировать на изменения.

2. Значение коммуникации.

Открытая коммуникация. Во время конкурса важно, как члены команды общаются друг с другом. Открытая коммуникация способствует свободному обмену идеями, мнениями и опытом, что является основой совместной деятельности, творчества и поиска оптимальных (порой неожиданных) путей решения задач. Команды, в которых установлено открытое и доверительное общение, как правило, демонстрируют лучшие результаты.

Использование приемов эффективной коммуникации. В командах часто используют разные приемы для улучшения коммуникации: устные обсуждения, визуальные схемы или цифровые платформы. Использование разнообразных способов обмена информацией влияет на понимание позиции каждого члена группы и принятие оптимального решения.

3. Конфликт и его разрешение.

Возникновение конфликтов. В процессе работы над конкурсными задачами могут возникать конфликтные ситуации (разногласия в принятых решениях или персональных амбициях и др.). Представители муниципальных органов в качестве экспертов наблюдали, как участники справляются с конфликтами, насколько эти ситуации способствуют развитию команды.

Методы разрешения конфликтов. Команды, которые успешно разрешают конфликты, демонстрируют высокий уровень эмпатии участников друг к другу и приверженности командной цели. Способность к разрешению конфликтов можно увидеть через использование в командах открытых обсуждений, активного слушания и т. д. Участники таких команд демонстрируют готовность к компромиссам, командный дух и сосредоточенность на общих целях.

Таким образом, наблюдение за характером взаимодействия в командах во время конкурса позволяет муниципальным органам управления образованием оценить имеющийся опыт командных процессов, обмена информацией и разрешения конфликтов.

Эти аспекты являются важными индикаторами успешности работы образовательных организаций и их готовности к внедрению инноваций. Участие в таких конкурсах не только развивает компетенции самих участников, но и создает новые возможности для повышения общего уровня управления в муниципальной образовательной системе. Это способствует созданию открытой образовательной среды для всех участников процесса.

Проработка результатов обратной связи

В ходе нашего конкурса участники управленческих команд получают обратную связь от экспертов и жюри, что создает основу для оценки результатов работы в команде. Реакция команд на получаемую обратную связь может дать ценную информацию о различных аспектах их функционирования и развития. Представим выводы, которые сделаны на основе реакции команд на полученные результаты в процессе конкурса.

1. Открытость к критике и готовность к изменениям.

Позитивное восприятие обратной связи обнаруживается, когда команды демонстрируют желание учесть замечания, показывают открытость к изменениям. Они готовы анализировать свою работу и вносить изменения для повышения эффективности.

Если команда реагирует на критику негативно, проявляя защитную реакцию, это может указывать на чрезмерную самоуверенность и неготовность к саморефлексии, отсутствие культуры открытого обсуждения, восприятия и принятия обратной связи.

2. Командная динамика и сплоченность.

Согласие внутри команды – значимый показатель развития команды. Когда команда демонстрирует единство в своей реакции на обратную связь, это говорит о высоком уровне сплоченности и единого понимания ситуации в команде. Некоторые участники команд прямо на конкурсе стали обсуждать, как применить полученные рекомендации в дальнейшем, что свидетельствует об общем желании достичь лучшего результата работы в команде, в том числе и о коллективной ответственности за этот результат.

Сложные ситуации могут достаточно часто возникать в команде. Вопрос в том, каким образом команда при них действует. Когда в ответах участников возникали непреодолимые разногласия или напряжение, это выдавало внутренний конфликт участников команды или неумение договориться при различных взглядах на решение поставленных задач. Такие ситуации в одном из случаев потребовали вмешательства экспертов для улучшения командной динамики.

3. Степень вовлеченности в процесс.

Активное участие в дискуссии участников некоторых команд с активным задаванием вопросов и обсуждением предложений экспертов демонстрировало их высокий уровень вовлеченности, стремление к дальнейшему профессиональному росту и адаптации.

В некоторых командах наблюдалось отсутствие интереса к обратной связи или обсуждению результатов. Такие команды показывали отсутствие мотивации к участию в конкурсе и заинтересованности в улучшении своей работы. Это был прямой сигнал о

возможных проблемах с подбором команды, постановкой задач, внутренней культуры и приверженности общей цели.

4. Способность к самоанализу.

Критический анализ результатов и готовность учета допущенных ошибок в будущем показывают способность команды к самоанализу и критике, ее определенную зрелость. Такая реакция сигнализирует о том, что они готовы активно работать над собственным развитием.

Отказ от самоанализа, нежелание участников обсуждать свои ошибки и дефициты, сниженное внимание к итогам работы команды могут свидетельствовать о неготовности осуществлять самоанализ. Это может быть поводом для дополнительной работы с такими командами-участниками.

5. Участие в планировании будущих шагов.

Проактивные действия команды с представлением конкретных планов по внедрению изменений на основе полученной обратной связи, в том числе и от других команд, показывают высокую степень заинтересованности, инициативности и ответственности участников. Это может свидетельствовать о готовности к дальнейшему профессиональному развитию и целенаправленному повышению качества своей работы.

Бездействие в определенных ситуациях может принести свои плюсы. Однако при планировании будущего важно участие каждого члена команды. Команды, не предлагающие никаких шагов на будущее, могут быть менее настроены на прогресс. Это может указывать на недостаток мотивации или понимания значения обратной связи.

Таким образом, реакции и действия команд на полученную обратную связь в ходе конкурса могут дать дополнительное представление о внутренней культуре команд, их готовности к изменениям и уровне активности. Анализ этих реакций позволяет лучше понять сильные и слабые стороны участников, а также выявить необходимые меры по поддержке и развитию команд в будущем. Это создает основу для повышения качества управления в образовательной системе и более эффективного взаимодействия между образовательными учреждениями и органами управления.

Перспективы развития управленческих команд

При проведении конкурсов управленческих команд есть возможность не только оценить их текущий уровень и работоспособность, но и выявить направления для дальнейшего развития. Представим несколько практических рекомендаций, которые помогут улучшить процесс и результаты подобных конкурсов, а также продолжить развитие управленческих команд.

1. Определение четкой цели и задач, критериев оценки.

Формулирование конкретной цели и задач, которые должны быть достигнуты командами, является одной из главных составляющих успеха. Может включать развитие конкретных навыков, повышение эффективности управления, выработку инновационных подходов к решению определенных задач и др.

Понимание четких критериев оценки, по которым будут оцениваться команды, подтверждает открытость и единые требования к оцениваю результатов работы команд конкурса, позволяет участникам заранее и лучше подготовиться.

2. Создание поддерживающей атмосферы.

Стимулирование командного духа – одна из задач организаторов конкурса. Обычно конкурсы вызывают соперничество. Однако важно поддерживать дух сотрудничества. Можно внедрить элементы командных заданий, которые требуют совместной работы и помощи.

Создание пространства для обмена мнениями – также одна из важных задач организаторов конкурса. Организовать неформальные встречи, где команды могут делиться мнениями, обсуждать стратегии и подходы в работе. Это создаст открытое свободное пространство, где участники смогут учиться друг у друга.

3. Обратная связь и самоанализ.

Необходимо регулярно получать обратную связь от экспертов в течение всего конкурса, а не только по его окончании. Это даст возможность внести коррективы в свою работу и улучшить результаты.

Промежуточное и итоговое обсуждение результатов и самоанализ – действенное средство развития команды. После завершения каждого этапа конкурса следует проводить обсуждение, где команды смогут понять причины своих ошибок и достоинства. Это поможет не только вовремя внести коррективы, но и развить навыки самоанализа и критического мышления.

4. Амбициозные, но выполнимые задачи.

Разработка командных заданий – сложная и важная часть подготовки к конкурсу. Задания должны быть многоуровневыми и стимулировать командное мышление, а не только индивидуальные достижения. Это позволит участникам лучше использовать свой потенциал для достижения командных результатов.

5. Доступ к ресурсам.

У всех команд-участников должен быть равный доступ к необходимым ресурсам: информации и инструментам для выполнения заданий. Это позволит проявить свой потенциал каждой команде.

6. Обучение и развитие.

Организация обучающих мероприятий на протяжении всего конкурса поможет командам получить развивающий эффект участия. Можно провести предшествующие конкурсу семинары, тренинги или другие мероприятия, направленные на развитие необходимых управленческих навыков. В результате участники смогут лучше подготовиться и развить свои навыки.

Привлечение опытных менторов в процесс проведения конкурса с целью оказания помощи командам, предоставляя рекомендации и делясь своим опытом, делает конкурс наиболее продуктивным.

7. Поощрение и признание.

Создание системы поощрений позволит повысить мотивацию и вовлеченность участников конкурса, улучшить результаты каждого в отдельности и команды в целом. Так, нами была разработана система поощрений не только для победителей и призеров,

но и для всех участников, которые проявили инициативу, креативность и хорошие командные результаты.

Публичное признание достижений команд через публикации, пресс-релизы или короткие объявления на мероприятиях, посвященных конкурсу, – это хорошая практика создания положительного имиджа как для команд, так и для образовательной системы.

8. Постфактум и непрерывное улучшение.

Сразу после конкурса внутри команды нужно собрать и обработать результаты участия и принять необходимые корректирующие меры – еще одно средство развития команды. На основе собранного материала можно разработать рекомендации для участников конкурса. Многие организаторы также будут благодарны, если получат от участников рекомендации по дальнейшему улучшению процесса организации и проведения конкурса (при необходимости).

Правильная организация конкурсов управленческих команд – это не только способ выявить лучших из лучших. Это, прежде всего, возможность для развития команды. Обращая внимание на разработанные в ходе конкурса рекомендации, возможно предусмотреть актуальное содержание и создать эффективные условия для реализации, способствуя профессиональному развитию педагогических и управленческих кадров.

Далее выделим ключевые направления дальнейшего развития управленческих команд на уровне отдельного муниципалитета.

1. Определение приоритетных навыков для развития.

В конкурсе требуется четкая классификация управленческих навыков, которые нужно развивать. Например, стратегическое мышление, коммуникативные навыки, навыки работы в команде, лидерство и т. д. При этом требуется приоритизация навыков: установить приоритеты для конкурса, оценить уровень развития тех или иных навыков у участников команд и установить для них приоритеты для развития в будущем. Задачи развития могут быть краткосрочные и долгосрочные.

2. Постоянный анализ полученных данных.

Получение информации от экспертов, оценщиков, жюри и участников включает в себя изучение сведений, комментариев и рекомендаций, которые помогут улучшить все процессы. Выявление трендов и паттернов, анализ частых вопросов, проблем и успешных решений, которые были предложены участниками, позволяет понять, какие навыки проявились или остались недостаточно проявленными, какие подходы были наиболее эффективными, а какие не позволили достичь нужных результатов.

Оценка прогресса команд в конкурсе может включать как количественные, так и качественные показатели, опросы, интервальные оценки и самоанализ. Обеспечение регулярной обратной связи для команд по их достижениям (включая положительные моменты и области улучшения) способствует непрерывному развитию.

3. Разработка и реализация программ развития.

Развитие управленческих команд требует осмысленности и целенаправленности. Поэтому разработка и реализация программ развития управленческих команд является оптимальным механизмом трансформации существующей системы образования. Разработка и реализация таких программ может осуществляться как до конкурса, так и после него. Определенным ресурсом при этом может служить организация встреч с

экспертами, которые могут поделиться имеющимся опытом и лучшими практиками с участниками. Это помогает создать необходимую культуру обучения и обмена опытом.

Однако требуется периодическое обновление и корректировка программ на основе новых данных и обратной связи от участников. Это динамичный процесс, позволяющий учитывать изменяющиеся условия, в том числе в области управления образованием.

4. Создание условий для применения полученных знаний.

Конкурс является тем пространством, в котором участники могут применять полученные знания и навыки в специально созданных сложных ситуациях. Привлечение опытных специалистов (менторство) для сопровождения и наставничества команд помогает участникам развивать свои навыки, а также улучшать в командах процессы взаимодействия и сотрудничества.

5. Создание единого пространства взаимодействия.

Наша реальность имеет сетевую структуру, актуальную для всех существующих практик. Так, конкурс является своеобразным центром (точкой) корректировки достигнутого уровня развития управленческих команд. При этом каждая из команд, обладая самостоятельностью, связана с другими командами посредством решения поставленных задач конкурса, образуя необходимую сеть.

Сетевая структура конкурса позволяет создать между управленческими командами не только прочные связи, значимые для успешного решения возникающих задач реальной образовательной практики, но и **единое пространство взаимодействия**, где управленческие команды имеют возможность обмениваться опытом, развивать свои навыки и повышать уровень внутрикомандной синергии.

На основании результатов участия управленческих команд в конкурсе «КомандоОбразование» возможно выстроить стратегию целенаправленного и систематического развития управленческих навыков среди участников. Реализованная стратегия способствует эффективному достижению образовательных целей в условиях современного мира.

2. СИТУАЦИОННЫЕ ЗАДАЧИ ДЛЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМАНД СИСТЕМЫ ОБЩЕГО ОБРАЗОВАНИЯ В КОНКУРСАХ

В данном разделе представлены примеры ситуационных задач, которые могут быть использованы в качестве заданий для практической работы студентов по тематикам, связанным с развитием управленческой команды, принятием управленческих решений, непрерывным профессиональным развитием, повышением мотивации педагогических кадров к труду, развитием их лидерских и командных навыков в условиях участия в профессиональных конкурсах. На практических занятиях ситуационные задачи могут применяться в виде заданий для работы в подгруппах, а также в качестве заданий для индивидуальной работы. Ситуационные задачи также могут быть включены в виде заданий в профессиональные конкурсы по вышеперечисленной тематике.

Представленные ситуационные задачи также могут включаться в форме практических заданий промежуточной аттестации. Это активно используется в Томском государственном педагогическом университете при реализации образовательной программы высшего образования – программы магистратуры направления подготовки 44.04.01 Педагогическое образование, направленности (профиля) Управление в сфере образования. Данная образовательная программа включает дисциплины «Лидерство и личная эффективность руководителя», «Командообразование», промежуточная аттестация, по которым проходит по билетам, содержащим теоретические вопросы и практические задания в форме ситуационных задач по темам данных курсов.

2.1. Ситуационные задачи с разбором возможных вариантов решений

В этом параграфе приведены ситуационные задачи с подробным описанием возможных решений. Однако не претендуем на исчерпывающий и единственно возможный вариант описанных решений, поскольку каждая ситуация уникальна и требует собственного решения относительно особенностей тех контекстов, в которых она возникает.

Остальные задачи, представленные в двух последующих параграфах, необходимо решать по аналогии с описанными возможными вариантами решений.

Ситуационная задача 1. Мотивация к участию в профессиональных конкурсах.

Описание ситуации. В одной из школ города педагогический коллектив включает преимущественно опытных (возрастных) педагогов. При этом только 20% педагогов данного коллектива имеют высшую и первую квалификационные категории.

Остальные работники без категории (45%) или с соответствием занимаемой должности (35%).

В данную школу назначен новый директор, который заинтересован в развитии коллектива и учреждения, в том числе посредством участия коллектива в профессиональных конкурсах. Педагоги школы не желают участвовать в профессиональных конкурсах. На любое обращение директора или представителя административно-управленческого аппарата школы с просьбой о рассмотрении возможности участия в профессиональных конкурсах или их организации педагоги реагируют резким отказом. Они аргументируют свое решение отсутствием дополнительного времени на подготовку к конкурсам и нежеланием впустую тратить время, которое они могут потратить на детей и родителей.

Задание. Какие решения в данной ситуации необходимо принять руководителю учреждения?

Возможное решение.

Во-первых, руководителю школы важно соблюдать терпение и такт в решении данного вопроса. Насильное включение педагогов не принесет нужных эффектов и пользу ни педагогам, ни организации.

Как правило, в организации всегда присутствуют несколько педагогов, которым было бы интересно участвовать в конкурсе. Однако они или не хотят идти вразрез мнению большинства или им просто не хватает смелости сделать первый шаг к участию. Важно найти этих педагогов. Оценить уровень их профессионализма. Это можно сделать при посещении уроков учителей.

Систематичное посещение уроков всех учителей школы (администрацией и педагогами) полезно как для оценивания уровня развития профессионализма, так и обнаружения дефицитов и потенциала каждого человека.

После того, как выбраны несколько человек (или один), которые хотели бы участвовать в конкурсе и обладают достаточным уровнем профессионализма, нужно предложить им участвовать в конкурсе от школы. В случае их отказа необходимо найти индивидуальный подход, способствовать тому, чтобы они согласились (постараться убедить участвовать, поняв мотив отказа и др.).

При наличии желающих, их мотивации к участию, но недостаточно уровня их профессионализма, важно не отказываться от возможности участия, а в течение ближайшего времени начинать подготовку этих педагогов, повышая профессионализм в ежедневной деятельности. Их официальное участие в конкурсе можно рассматривать в качестве перспективы на следующий год. Однако подготовку к конкурсу следует начинать сразу с того момента, как педагогами высказано намерение участвовать. На следующий год результаты не заставят себя ждать.

Необходимо создать эффективные условия для подготовки педагогов к успешному участию в конкурсе. Это связано с обеспечением им надежной научно-методическую поддержки при подготовке к конкурсу: поддержка и помощь в составлении конспектов уроков, организации тренировочных уроков для конкурса в других классах и т. д. Главное здесь – всесторонняя помощь, особенно в части устранения профессиональных/компетентностных дефицитов, имеющихся у педагога.

После получения положительных результатов участия в конкурсах, мнение коллектива постепенно изменится. Они не только начнут проявлять внимание и желание к профессиональному развитию посредством участия в профессиональных конкурсах, но и станут откликаться на предложения руководства школы, связанные с такой практикой профессионального развития.

Ситуационная задача 2. Последствия нерешенных проблем. Механизмы адаптации новых работников.

Описание ситуации. В школу пришел новый работник средних лет и без опыта работы в образовательной организации. Нового сотрудника взяли в школу на место опытного работника, который уволился из-за разногласий с руководителем организации.

Уволившийся ранее работник пользовался авторитетом в школе (особенно в методическом объединении, за которым он был закреплен). Его считали не только опытным и знающим педагогом, но и человеком, который не боится сказать правду, может постоять за права учителя и принимать взвешенные и обоснованные решения.

С момента прихода в школу нового работника прошло всего два дня. Однако новый работник успел почувствовать пренебрежительное отношение к себе и игнорирование его мнения и любых просьб со стороны педагогического коллектива.

Задание. Охарактеризуйте проблему, из-за которой возникла данная ситуация. Как помочь новому педагогу интегрироваться в команду опытных работников школы?

Возможное решение.

Новый педагог может быть бесконфликтно встроен в работу школу, если его закрепят за опытным наставником, обладающим авторитетом у работников учреждения. При этом назначенному наставнику необходимо самому с уважением отнестись к новому работнику, максимально подробно вводить нового работника в педагогическую профессию с обязательным плотным графиком взаимопосещения и анализа посещенных уроков, поощрять его инициативу и амбициозные планы.

Наставнику нужно частично взять на себя право представлять интересы нового работника в коллективе и брать на себя ответственность за результат его работы.

Если необходимо, нового сотрудника целесообразно направить в первое полугодие его работы на профильную профессиональную переподготовку.

Ситуационная задача 3. Чувство зависти работников.

Описание ситуации. Один из директоров общеобразовательного учреждения добился значительных успехов в профессиональных конкурсах, сплочении коллектива, развитии организации, помощи коллективу в преодолении возникающих трудностей в работе. Этим он вызвал у двоих работников данной организации, желающих занять место директора, чувство зависти, которое переросло у них в определенные действия, характеризующиеся как вредительство (напрасные наговоры на руководителя в его отсутствие, открытое неприятие мнения руководителя на общих собраниях коллектива, специальный негативный настрой родителей детей этой школы против действий руководителя и др.).

Задание. Как быть в данной ситуации действующему руководителю?

Возможные решения.

Чувство зависти сложно поддается коррекции и контролю. Руководителю организации нельзя оставлять без внимания как факты некорректного поведения, так и факт зависти коллег, претендующих на его должность.

В данной ситуации можно «приглушить» непосредственный успех руководителя школы для ограничения вызванной зависти. При этом есть несколько вариантов решения:

– отказаться от успеха,

– уменьшить успех,

– кому-то отдать успех [16, с. 316].

Отказаться от успеха возможно путем акцентирования внимания на вкладе других людей в достижения школы. Нужно постоянно абсолютно искренне говорить людям об их участии в успехах, о том неоценимом вкладе, который они вносят в общее дело. Уменьшить успех возможно нахождением в тени (в стороне) от показа наград и достижений. Отдать часть своего успеха можно, например, этим двум работникам. Сказать о готовности поручить им некоторые управленческие задачи, решение которых поможет работникам проявить себя. В случае их успешности можно рекомендовать им пойти в кадровый резерв на руководителя учреждения.

Ситуационная задача 4. Переход возможных границ в отношениях работников.

Описание ситуации. Руководитель образовательной организации пользуется у своего заместителя заслуженным уважением и особым добрым расположением. Совместная работа руководителя и его заместителя проходит слаженно и продуктивно.

На неформальной встрече за чашкой чая заместитель поделился с руководителем сокровенными мыслями и переживаниями об ошибочных поступках при достижении результатов в одном из профессиональных конкурсов, а также рассказал о собственных ошибках в работе и своей личной жизни.

На следующий день и в дальнейшем заместитель стал избегать встреч с руководителем, общение у них стало затруднительным.

Задание. Что именно в данной ситуации произошло? Почему заместитель стал избегать встреч с руководителем? Что нужно сделать, чтобы подобная ситуация не повторялась?

Возможное решение.

В ситуации комфортных условий для откровенного разговора заместитель руководителя, чувствуя себя в психологической безопасности, рассказал то, к анализу чего сам еще не был готов.

На следующий день человек, который накануне поделился сокровенными мыслями, оказываясь в других условиях, по-другому и более глубоко осознает то, что произошло. Он начинает жалеть о том, что он слишком много рассказал. Появляется неудовлетворенность собой, страх, чувство стыда, смущения, растерянности, поскольку он не знает, какая последует реакция от собеседника в ответ на услышанное.

Далее при встрече своего собеседника тот, кто был слишком откровенен, может испытывать чувство психологического дискомфорта. Поэтому в дальнейшем он

может стараться не допускать любых встреч и коммуникации с человеком, с которым он поделился сокровенным. Именно поэтому заместитель руководителя стал избегать встреч со своим руководителем.

Подобную ситуацию можно предотвратить. Так, когда понимаешь, что возникает ситуация чрезмерной личной откровенности (собеседник начинает делиться с вами тем, о чем на следующий день он может пожалеть), имеет смысл остановить собеседника. Это, пожалуй, один из тех случаев, когда это оправданно. Прервать собеседника в такой ситуации может оказаться продуктивным. Однако это нужно постараться сделать так, чтобы не обидеть и не ранить собеседника, чтобы он не подумал, что важное для него совсем не интересно вам. Можно переключить внимание собеседника, вдруг вспомнив и рассказав интересную историю из своей жизни или из жизни близкого человека. Можно попробовать остановить его, рассказав ему о том, что вы знаете о подобных случаях, после которых хорошие друзья или знакомые перестают общаться.

Таким образом, вы создадите коммуникативную ситуацию, когда ваш собеседник остановит личное откровение, к анализу которого ни он, ни вы можете быть не готовы.

Ситуационная задача 5. Честная критика (конструктивная обратная связь).

Описание ситуации. Руководителю образовательной организации необходимо высказать одному из своих работников честную критику. Данный работник в течение всего учебного года регулярно опаздывает на работу, каждый раз находя веские оправдания. Он плохо организован в работе, не участвует ни в каких конкурсах и мероприятиях, часто выполняет поручения некачественно или не до конца.

Задание. Как правильно руководителю составить разговор? Какие акценты лучше использовать в разговоре?

Возможное решение.

Мы все ошибаемся. Ошибки являются частью нашего пути. При этом любая критика вызывает психологический дискомфорт и остается в памяти любого человека надолго. Однако многое зависит от того, как человеку сказать об его ошибках. Наша задача – сказать об этом честно и корректно, следуя простым правилам.

Правильно выбирайте время и место беседы. Необходимо сказать об этом как можно раньше после того, как стали свидетелем ошибочных действий, не затягивая разговор. При этом нужно выбрать для этого время, когда собеседник физически и эмоционально будет устойчив, готов воспринимать информацию.

Начинать следует с признания положительных качеств человека, давая ему почувствовать значимость своего вклада в общее дело.

Затем нужно сказать о волнующей реальной проблеме, сообщив о том, что хотите от человека, а не о том, чего видеть не хотите [16, с. 271].

Будьте доброжелательны и сострадательны, искренне интересуйтесь и разделяйте интересы вашего собеседника. Используйте следующий прием визуализации для принятия правильного состояния перед тем, как начнете высказывать замечания: представьте на месте собеседника человека, которого вы искренне глубоко уважаете

(бабушку, маму, учителя, коллегу и др.). Какие бы слова для конструктивной критики вы для них нашли?

Выделите для обсуждения два-три ключевых момента, на которые обратите основное внимание, а не сразу весь список недочетов в работе. Сформулируйте их максимально конкретно, а не общими словами.

Важно помнить, что критиковать можно только поведение, но не самого человека. Сосредоточьтесь на наблюдаемом поведении и подтвержденных фактах. Скажите о своих чувствах при таком поведении. Например: «это меня сильно расстраивает», «я начинаю всерьез беспокоиться» и др.

Завершить разговор лучше на позитивной ноте, поскольку больше всего запоминаются начало и окончание разговора. Можно поблагодарить за то, как собеседник воспринял критику. Поговорить об интересном будущем мероприятии или др. Главное подчеркнуть, что вы в будущем с нетерпением будете ждать совместной работы [16, с. 274].

Ситуационная задача 6. Трудные ситуации (управление людьми).

Описание ситуации. Директору общеобразовательной организации, назначенному два месяца назад, необходимо радикально изменить направления деятельности учреждения. Два его заместителя работают в данной организации уже более 10 лет. При предыдущем руководителе школы им отдавались все полномочия по принятию решений и контроле их исполнения. Они уверены, что их представления о работе учреждения являются единственно правильными. При любом разговоре нового директора с ними о необходимых изменениях сразу становились абсолютно несговорчивыми в этом вопросе.

Задание. Как привлечь на свою сторону заместителей, которые привыкли самостоятельно руководить организацией и сложно воспринимают изменения?

Возможное решение.

Во-первых, нужно сразу напомнить подчиненным, что вся ответственность по принятию управленческих решений лежит на руководителе организации. Важно сказать, что у нового руководителя есть прямая заинтересованность в участии и принятии окончательных решений.

Во-вторых, не нужно пытаться добиться от двух заместителей согласия сразу. Сложно единовременно воздействовать на двоих. Точнее и быстрее достигается результат, когда учитываются индивидуальные особенности каждого человека отдельно. Целесообразно помнить и то, что результат зависит от индивидуальности директора школа, от ситуации (контекстов), в которой происходит договоренность, от поставленных целей и от личности, которую вы пытаетесь убедить в необходимости изменения позиции.

Можно попробовать обратиться к неопровержимым доказательствам того, что требуются изменения: успеваемость детей, запросы родителей и проч. Можно привлечь сторонних авторитетных экспертов и т. д.

Существуют также другие инструменты влияния: солидаризация с человеком, когда напоминаешь и благодаришь оппонента за то, что он оказал влияние на твой успех, восприимчивость к похвале и проч.

2.2. Примеры ситуационных задач для промежуточной аттестации дисциплин педагогических направлений подготовки в университете

Приведем примеры ситуационных задач, для которых решения могут быть рассмотрены как в рамках практических занятий дисциплин, связанных с тематикой данного издания, так и промежуточной аттестации дисциплин педагогических направлений подготовки в университете. К примеру, в Томском государственном педагогическом университете часть задач может быть решена в рамках освоения или промежуточной аттестации дисциплины «Лидерство и личная эффективность руководителя», а часть – в процессе изучения или сдачи зачета по дисциплине «Командообразование».

Ситуационные задачи дисциплины «Лидерство и личная эффективность руководителя»

Ситуационная задача 1. Адаптация руководителя в новом коллективе.

Описание ситуации. В школу назначен новый руководитель с небольшим опытом руководящей работы. В этой школе остается предыдущая управленческая команда: заместители директора и руководители методических объединений. Предыдущая управленческая команда хорошо понимает и влияет на работу учреждения, поскольку более 10 лет работает в одном и том же составе. Однако команда не согласна с назначением нового руководителя.

До обозначенного выше назначения учредителю школы предлагалась к согласованию кандидатура на руководителя учреждения из числа предыдущей управленческой команды. Она была отклонена. Учредитель посчитал необходимым обновить стратегию развития школы, для чего важен был новый взгляд на ситуацию и дальнейшую историю обновления.

По истечении первых двух месяцев работы у нового руководителя стали возникать трудности в организации совместной работы в управленческой команде. Новый директор школы обнаружил, что на все его предложения управленческая команда всегда приводит ряд контраргументов и не принимает предложения руководителя. Совместная работа и реализация новых идей стали крайне затруднительными в части их принятия управленческой командой и коллективом школы.

Задание. Какие решения руководителя школы необходимы в такой ситуации? Приведите не менее двух вариантов решений с их аргументацией.

Ситуационная задача 2. Формализм в руководстве.

Описание ситуации. Директор образовательной организации обратил внимание на то, что несколько человек, самостоятельно объединившись, работают над творческими идеями, обеспечивающими облегчение и улучшение качества труда на их рабочих местах. Интерес объединившихся к общему делу, их инициатива в решении общих вопросов и самоорганизация обратили на себя внимание всего педагогического коллектива.

Руководитель учреждения сначала наблюдал за самостоятельной деятельностью группы. Затем решил, что важно максимально контролировать работу группы, нужно вмешаться и помочь ей в реализации идей.

В целях развития данной инициативы директор учреждения предпринял следующие шаги:

– издал приказ о назначении руководителя данной группы из числа опытных работников, который не входил на данный момент в эту группу;

– обозначил для данной группы задачу поиска инициатив от других работников учреждения. Ограничил выполнение задачи определенным сроком и назначением ответственных лиц.

Однако после получения данного приказа и поставленной новой задачи группа распалась. Таким образом, вмешательство руководства с желанием формального контроля группы привело к деструктивному поведению работников и распаду группы.

Задание. Правильное ли решение принял руководитель? Какое еще решение было бы возможно в данной ситуации?

Краткий комментарий: см. теорию «Y» Д. Макгрегора.

Ситуационная задача 3. Проблемы управления коллективом.

Описание ситуации. На заседании методического объединения общеобразовательной организации при распределении нагрузки на следующий учебный год два педагога по одному предмету не смогли договориться о том, кто возьмет профильный класс, в котором дети более мотивированные на получение образования.

Сначала они пытались договориться до заседания через личные обращения одного из них к другому. Аргумент первого педагога был таким: в прошлом году профильный класс передали одному педагогу, в следующем году надо, чтобы следующий профильный класс был у другого. Аргументы второго педагога: профильный класс нужно давать ежегодно одному и тому же педагогу, который лучше всех готовит по предмету, кем он и является.

Встречи двух педагогов по вопросу нагрузки заканчивались тем, что каждый оставался при своем мнении и не хотел отдавать коллеге нагрузку по профильному классу на следующий учебный год. После неудачных попыток компромисса второй педагог (инициатор встреч и выработки предварительной договоренности по данному вопросу) обратился к руководителю их методического объединения с просьбой о помощи в обозначенном вопросе. Руководитель методического объединения отказался решать вопрос раньше времени и настоял на том, чтобы вопрос решился на заседании.

В результате на заседании методического объединения по рассмотрению вопроса о нагрузке эти педагоги публично поссорились. В дальнейшем ссора перешла на постоянное открытое выяснение отношений и личную неприязнь друг к другу.

Задание. В чем причина сложившейся ситуации? Что необходимо предпринять управленческой команде для урегулирования отношений?

Ситуационная задача 4. Управленческие решения руководителя.

Описание ситуации. Опытному педагогу М. И. Ивановой, результативному в конкурсах профессионального мастерства, директором школы была предложена должность руководителя методическим объединением школы с целью оказания методической помощи педагогам и организации их участия в профессиональных конкурсах.

Учитель согласился. Однако в течение двух лет не смог организовать работу с педагогами по достижению поставленной перед ней целью: педагоги продолжали без инициативы участвовать в конкурсах без видимых положительных результатов в работе, ощущали нехватку методической поддержки.

М. И. Иванова оказалась не готовой к передаче своего опыта. Считала, что секреты своего мастерства должна знать только она, а другим передавать свои материалы и идеи она не должна.

В результате директор школы предложил М. И. Ивановой передать нагрузку руководителя методическим объединением школы другому педагогу. М. И. Иванова согласилась, но затаила обиду. В дальнейшем перестала участвовать в конкурсах, затем перешла работать в другую школу.

Задание. Оцените действия руководителя в данной ситуации, аргументировав свой ответ. Необходимо ли было включение управленческой команды в решение данного вопроса?

Ситуационная задача 5. Управленческие решения руководителя.

Описание ситуации. Учитель с большим педагогическим стажем не проявляет никакой активности вне рамок урочной деятельности. Считает, что его работа заключается только в проведении уроков, а все остальное время – его личное. Педагог настойчиво отказывается от нагрузки в виде классного руководства и любой дополнительной от уроков занятости, а именно: походов с детьми, участия в родительских собраниях во вторую половину дня, любых профессиональных конкурсах и других событиях.

Учитель часто находится на больничном, испытывая чрезмерную тревожность по малейшему собственному отклонению в состоянии здоровья. Однако у него нет никаких хронических, серьезных или других явных заболеваний. После очередного больничного сразу после школьных каникул попросила еще неделю отгулов. На что получила отказ директора школы, так как программа по предмету не выполнялась уже на 30%. На отказ директора учитель устно пожаловалась в муниципальные органы управления образованием.

При распределении нагрузки на следующий учебный год учителю было предложено немного сократить нагрузку до нормы 18 часов в связи с многочисленным отсутствием на рабочем месте, чтобы на свободные часы трудоустроить другого педагога, который смог бы замещать регулярно отсутствующего педагога. Учитель не согласился и уволился.

Задание. Оцените действия руководителя в данной ситуации, аргументировав свой ответ. Необходимо ли было включение команды в решение данного вопроса?

Ситуационная задача 6. Взаимоотношения руководителя (управленческой команды) с коллективом.

Описание ситуации. К директору школы обратился руководитель методического объединения данного учреждения с информацией о возможных будущих вакансиях по двум предметам. Руководитель методического объединения на одну из вакансий предложил конкретную кандидатуру учителя, с которым он состоял в дружеских отношениях. Предложенный кандидат ранее уволился из данного учреждения из-за сложностей в работе с предыдущим руководителем. Этот же кандидат на должность учителя уволился затем из следующей организации из-за конфликта.

Директора школы насторожили факты отсутствия реальных вакансий, череды увольнений предложенной кандидатуры и их причины. Поэтому он предварительно ответил, что ему необходимо время, чтобы понять потребность в обозначенных вакансиях и характеристику предложенного кандидата.

В результате руководитель методического объединения школы обиделся на директора, аргументировав, что с его мнением никто не считается и ему не доверяют. Он стал игнорировать дальнейшие поручения директора, срывать сроки выполнения заданий руководителя школы.

Задание. Что необходимо предпринять руководителю (управленческой команде) для выхода из данной ситуации?

Ситуационная задача 7. Участие управленческой команды в непрерывном развитии профессионализма работников.

Описание ситуации. На одного из учителей непрерывно поступают жалобы от родителей на необъективность оценивания, завышенные требования к результатам обучения детей, отсутствие разъяснений и обоснования предъявляемых требований, нежелание общаться с родителями.

Этот учитель амбициозен и самоуверен, достигает высоких результатов в профессиональных конкурсах, входит в городской методический совет учителей по своему предмету. Ведет себя в коллективе отчужденно и высокомерно, общается только с одним из педагогов – коллегой по своему предмету.

Учитель не считает нужным самостоятельно регулировать возникающие конфликты с родителями. Аргументирует тем, что этот вопрос является задачей администрации школы. Поэтому жалобы часто поступают к директору школы.

Директор школы тратит много времени на понимание и анализ ситуаций, в которых он не был и которые могли бы быть решены учителем самостоятельно, не переходя в официальные жалобы родителей.

Задание. Как научить педагога самостоятельно решать подобного рода ситуации, понимая значимость продуктивного взаимодействия с родителями?

Ситуационная задача 8. Профессионализм руководителя.

Описание ситуации. Директору общеобразовательной организации необходимо сообщить одному из своих заместителей неприятное известие о сокращении должно-

сти данного работника. Это было вынужденной мерой, от которой руководитель пытался отказаться. Он тщетно искал различные варианты выхода из сложившейся ситуации: пытался ввести другую административно-управленческую должность, на которую можно было бы перевести работника, занимался поиском такой же вакансии в другой организации, предлагал работнику педагогическую должность в этой организации и др. Ни один из возможных вариантов не получилось реализовать.

Однако однажды учредителем этот вопрос был остро и категорично поставлен, не оставляя других вариантов решения.

Задание. Как правильно это сделать? Что важно учесть в данной ситуации? Какие слова лучше использовать руководителю при сообщении такой новости?

Ситуационная задача 9. Профессионализм руководителя.

Описание ситуации. В большой по численности работников и детей общеобразовательной организации работает возрастной педагог (82 года), совмещая должность руководителя методического объединения данного учреждения. В силу возрастных изменений у него стали возникать различные сложности в профессиональной деятельности, а именно:

– часто все забывает (случайно уносит с собой и оставляет дома ключи от рабочего кабинета, забывает даты и время мероприятий и т. д.);

– путает людей и события;

– не отвечает вовремя на звонки по рабочим вопросам;

– не может качественно использовать технические средства обучения, не признает их.

Этот работник в своих неудачах все время обвиняет других людей, обстоятельства и проч., находит различные аргументы в подтверждение своих действий.

Из-за этого методическое объединение стало плохо работать: не учитываются последние требования к реализации программ обучения, вовремя не создаются необходимые условия труда для работников и т. д.

При этом работа является для руководителя методического объединения смыслом его существования. На пенсию уходить он не желает. Его жизненные условия следующие: проживает в собственной двухкомнатной квартире, три года назад ушел из жизни ее супруг. Дети навещают редко, друзей мало.

Директор общеобразовательного учреждения принял решение о переводе данного работника на упрощенный режим работы и назначении нового руководителя подразделения.

Задание. Правильные ли решения приняты руководителем? Если да, как правильно их привести в исполнение? Что важно учесть в данной ситуации? Какие слова лучше использовать руководителю при сообщении такой новости?

Ситуационная задача 10. Профессионализм руководителя.

Описание ситуации. В школу назначен новый руководитель в возрасте 52 лет без опыта работы в школе. До момента своего назначения он проработал сначала методистом в центре дополнительного образования, затем методистом в региональном центре

развития образования. Затем вошел в городской кадровый резерв и был назначен руководителем в одну из школ города.

Новый директор на работу приходит позже всех, с работы уходит раньше всех, перекладывая большую часть своих обязанностей на плечи заместителей директора, не вникает в ежедневные вопросы функционирования и развития школы, решает все проблемы, руководствуясь поверхностным мнением.

Педагогический коллектив это замечает, не осмеливается напрямую сказать об этом новому директору. Однако негативная оценка труда нового директора школы быстро распространяется в педагогическом сообществе города, угрожая имиджу школу. До этого времени школа была только на хорошем счету, имела высокие рейтинги по всем показателям.

Задание. Является ли сложившаяся ситуация проблемной? Если да, какие выходы из нее возможны?

Ситуационные задачи дисциплины «Командообразование»

Ситуационная задача 1. Этические вопросы и конфликты в коллективе.

Описание ситуации. В малой группе (школьном методическом объединении) два человека постоянно ссорятся друг с другом. При этом постоянно (на протяжении всего учебного года) публично демонстрируют всем участникам методического объединения свою неприязнь друг к другу, пытаясь убедить других участников группы в правоте именно своей позиции. Педагоги жалуются друг на друга как членам группы, так и руководителю организации.

До создавшейся напряженной ситуации обозначенные два человека были в приятельских отношениях со школьной скамьи, дружили семьями. Однако однажды поссорившись, так накалили ситуацию постоянными пересудами, что даже забыли причину раздора. Их неприязнь стала носить соревновательный характер, с бесконтрольным негативным поведением по отношению друг к другу, со стороны двух бывших друзей. Они, не стесняясь присутствия коллег, порой даже из других учреждений, при встрече друг с другом постоянно начинали публично спорить или ссориться, огорчая своим поведением всех присутствующих.

Задание. Как следует поступить в данной ситуации руководителю? Как правильно в данной ситуации вести себя группе, чтобы вернуть дружественную обстановку внутри методического объединения?

Ситуационная задача 2. Взаимоотношения руководителя (управленческой команды) с коллективом.

Описание ситуации. Год назад в общеобразовательную организацию был назначен новый директор из числа педагогов этой школы. Педагог, назначенный на должность директора, знал ключевые проблемы школы, которым не уделялось внимание в предыдущие 10 лет, а именно:

– отсутствие трудовой дисциплины;

– отсутствие системной оценки эффективности работы школы;

– недостаточное внимание к вопросам взаимодействия на уровне «педагог–родитель», «школа–вуз», «школа–производство» и т. д.

После назначения на должность новый директор начал решать данные проблемы, так как считал их первостепенными. Группа педагогов школы (примерно 30% от педагогического состава) стала высказывать свое недовольство действиями нового руководителя и его команды, поскольку новая работа шла вразрез предыдущей концепции. Свое недовольство они постепенно стали выражать в письмах-жалобах в инстанции различного уровня, преимущественно анонимно.

Новый директор школы стал тратить много времени на письма-ответы по поступающим запросам на основании анонимных писем. Дело дошло до регулярного потока таких писем и судебных разбирательств с ответами на данные жалобы.

Задание. Что необходимо предпринять руководителю (управленческой команде) для выхода из данной ситуации?

Ситуационная задача 3. Участие управленческой команды в непрерывном развитии профессионализма работников.

Описание ситуации. Учитель ставит трем отлично успевающим по всем предметам обучающимся единственную у них оценку «удовлетворительно» за четверть по своему предмету. За неделю до окончания четверти эти обучающихся за две самостоятельных работы по новой теме и итоговой контрольной работе за четверть по данному предмету получили средний балл, приближенный к оценке «удовлетворительно».

При запросе директора школы о том, какая работа была проведена с этими обучающимися для исправления ситуации, педагог не дал исчерпывающего ответа, аргументировав это тем, что не хватило времени на такую работу в этой четверти.

Создалась напряженная обстановка в отношениях между педагогом и родителями, педагогом и обучающимися, педагогом и директором.

Задание. Что необходимо предпринять руководителю (управленческой команде) для выхода из данной ситуации?

Ситуационная задача 4. Участие управленческой команды в непрерывном развитии профессионализма работников.

Описание ситуации. Молодой успешный учитель, получивший признание на различных конкурсах профессионального мастерства, часто отсутствует в школе по причине участия в методических мероприятиях регионального уровня, предполагающих распространение успешного опыта.

Отсутствие учителя в школе влияет на образовательный процесс, так как не проводятся уроки, меньше внимания уделяется классу (детям и родителям), в котором он является классным руководителем.

Молодого учителя все устраивает: повышенное внимание со стороны педагогической общественности, приглашения на статусные мероприятия и др. Однако директор

школы видит у педагога невыполнение программы по предмету на 50%, постоянно поступающие жалобы на данного педагога от родителей учеников класса, в котором он является классным руководителем.

Задание. Как руководителю школы организовать работу с данным педагогом? Необходимо ли включение управленческой команды учреждения в решение данного вопроса?

Ситуационная задача 5. Индивидуальный подход в работе.

Описание ситуации. Молодой педагог с опытом работы в школе 2 года постоянно опаздывает на работу, не считает нужным во время школьных каникул находиться на рабочем месте, своевременно выходить из отпуска.

Ни один из опытных педагогов не согласился выступить для молодого педагога наставником. Кроме того, двое более опытных коллег по предмету объединились в обвинении молодого педагога в его ошибках. Они стали акцентировать внимание руководителя и всего коллектива на недочетах в работе молодого педагога.

Во время разговоров с директором о недопущении такого поведения молодой педагог всегда соглашался с тем, что был не прав. Однако продолжал и далее так поступать. После очередного нарушения трудовой дисциплины (не вышел из отпуска в назначенный день, а вышел с опозданием на 4 дня) вместо увольнения по статье ему было предложено написать заявление по собственному желанию. Он уволился.

Задание. Что необходимо было предпринять руководителю школы (управленческой команде) во избежание подобной ситуации в работе с молодым педагогом?

Ситуационная задача 6. Принятие управленческих решений.

Описание ситуации. Опытный учитель физической культуры в школе для достижения высоких результатов в работе использует авторитарный стиль общения с детьми, допуская оскорбительные выражения в сторону обучающихся, подготовленных слабее остальных, предъявляет завышенные требования к их подготовке. Дети находятся в постоянном стрессе из-за повышенной нагрузки, стиля общения с учителем, постоянных неуместных оскорбительных выражений со стороны учителя в случае неудач ребенка.

Директору школы периодически поступают устные жалобы родителей обучающихся на стиль общения, недопустимые оскорбления и завышенные требования данного учителя. Родители не идут к директору с письменными обращениями. Аргументируют это тем, что боятся ответной реакции учителя по отношению к их детям, некоторые из обучающихся по данному предмету добились высоких результатов. Многие родители готовы терпеть подобное отношение учителя ради высоких результатов детей.

Задание. Каковы должны быть действия руководителя школы (управленческой команды) в данной ситуации?

Ситуационная задача 7. «Трудные» коммуникации в коллективе образовательной организации.

Описание ситуации. В педагогическом коллективе общеобразовательной организации есть трудный в общении человек, поведение которого способствует созданию

недружелюбной и непродуктивной для работы атмосферы. В результате непомерного самолюбия и недостатка внимания к собственной личности он почти всегда открыто и публично критикует (с ярко выраженной негативной окраской) действия коллег, детей, родителей и других окружающих его людей. Это не проявляется у него только по отношению к вышестоящим работникам.

Совместная деятельность с этим человеком затруднительна, так как часто заканчивается осуждением или напрасными наговорами на других, ярко депрессивным состоянием, которое передается окружающим.

В связи с этим у этого человека в коллективе нет друзей, никто не хочет с ним общаться или работать в паре или в группе. По этой же причине его не назначают на руководящую работу.

Неоднократно заместители директора школы с ним разговаривали о том, что его профессиональный уровень очень высок, но неумение коммуницировать с окружающими и нежелание видеть в других сильные стороны и потенциал не дают данному работнику строить дальнейшую карьеру. Однако после этих разговоров изменений в поведении не произошло, он продолжил вести себя подобным образом.

Задание. Нужно ли руководителю учреждения (управленческой команде) влиять на данную ситуацию? Если да, то каким образом?

Ситуационная задача 8. «Трудные» коммуникации в коллективе образовательной организации.

Описание ситуации. В педагогическом коллективе общеобразовательной организации есть трудный в общении человек, который непрерывно конфликтует с коллегами, регулярно находится в оппозиции к педагогам, детям и их родителям. Более того, он вспыльчив, неуравновешен, позволяет себе публичные эмоциональные выплески. Постоянно вовлекает в конфликты всю педагогическую общественность учреждения. Несколько раз в конфликт вовлекались коллеги из других организаций, после чего с ними были испорчены дружеские отношения, которые потом долго восстанавливались.

Из-за этого в коллективе все время наблюдается напряжение. Одни педагоги стараются не общаться с данным коллегой, зная его нрав. Другие педагоги используют слабости этого человека, специально провоцируя конфликт без причины.

Все эти ситуации осложняют рабочий процесс затратами времени и сил как руководства учреждения, так и педагогов, вовлеченных в конфликт.

Задание. Нужно ли руководителю учреждения (управленческой команде) влиять на данную ситуацию? Если да, то, каким образом?

Ситуационная задача 9. «Трудные» коммуникации в коллективе образовательной организации.

Описание ситуации. В педагогическом коллективе дошкольной образовательной организации есть трудный в общении человек. Он средних лет, высоко профессионален, работает в данном учреждении чуть более 10 лет. Только по отношению к двум категориям работников этот человек вежлив, корректен и деликатен: к вышестоящим

работникам или к работникам, которые по его субъективны представлениям ему понравились. Не стесняется говорить следующее: если ему кто-то сразу не понравился, то он ничего не может с собой поделать, поскольку этот человек всегда будет ему неприятен.

Со своими коллегами, равными по должности или в должности ниже статусом, позволяет себе резкость в суждениях, грубость, авторитарный стиль общения. С ними он не расположен к общению (неразговорчив), вспыльчив, может повысить голос на малейшее недовольство услышанным или отказать в помощи, лживо сославшись на некомпетентность в вопросе или отсутствие времени на данный вопрос. Оказывает помощь коллегам только по специальному распоряжению руководства. В ином случае считает, что все должны добиваться успеха в работе самостоятельно, без дополнительной помощи и поддержки.

В результате с этим человеком мало кто в коллективе хочет общаться и совместно работать. Руководство знает об отношении коллектива к данному человеку.

Задание. Нужно ли руководителю учреждения (управленческой команде) влиять на данную ситуацию? Если да, то каким образом?

Ситуационная задача 10. «Трудные» коммуникации в коллективе образовательной организации.

Описание ситуации. В школу назначен молодой руководитель в возрасте 34 лет с небольшим опытом управленческой деятельности. Назначенный на должность директора школы молодой человек начал постоянно испытывать неуверенность в своих силах из-за неуважительного к себе отношения нового для него коллектива, состоящего преимущественно (68%) из опытных возрастных педагогов. Эта ситуация начала вызывать у него сложности в принятии самостоятельных решений (стали возникать сомнения в правильности решений), в публичных выступлениях перед коллективом школы, родителями, детьми (стал избегать открытых выступлений, поскольку всегда при этом встречал недовольные взгляды коллектива).

Педагогический коллектив стал замечать со стороны директора школы смущение и разделился на две оппозиции: тех, кто понимает директора, готов ему помочь и поддержать, и тех, кто стал еще больше угнетать нового руководителя, обвиняя его в отсутствии профессионализма.

Задание. В чем истинная причина сложившейся ситуации? Как решить эти сложности молодому руководителю учреждения?

Ситуационная задача 11. «Трудные» коммуникации в коллективе образовательной организации.

Описание ситуации. В дошкольной образовательной организации образовались три устойчивые условные группы педагогов, которые влияют на ход работы всего учреждения. Одна из групп, приближенных к руководителю учреждения (состоящая из заместителя руководителя, узких специалистов, опытных педагогов-стажистов и др.), держится от всех педагогов учреждения обособленно, не стесняясь демонстрировать это другим. Они показывают свою обособленность отдельным от всех проведением

корпоративных мероприятий, собственными решениями относительно назначения от учреждения участников профессиональных конкурсов, премиальных доплат и проч.

Другая группа, не всегда согласная с решениями первой, пытается бороться с не всегда обоснованными и понятными другим педагогам решениями первой группы.

Остальные педагоги относятся к третьей группе, которая не принимает никакого участия в жизни учреждения. Они принимают безоговорочно итоговые решения этих групп.

Задание. В чем суть и причина сложившейся ситуации в учреждении? Каковы выходы из данной ситуации?

Ситуационная задача 12. «Трудные» коммуникации в коллективе образовательной организации.

Описание ситуации. В большой образовательной организации в составе управленческой команды есть человек, который на заседаниях административно-управленческого состава часто становится невыносим. На все инициативы сразу находит контраргументы, отбивая желание у других проявлять даже малейшее желание высказать свою точку зрения.

Этот человек является руководителем одного из методических объединений данного учреждения, имеет высшую квалификационную категорию. У него нет друзей, коллеги предпочитают общаться с ним минимально, поскольку у него преобладает негативная оценка всех профессионально-личностных тем.

Задание. Как управленческой команде правильно встроить этого человека в работу учреждения, если с ним практически никто из педагогов не хочет совместно работать?

2.3. Примеры ситуационных задач образовательных организаций

В данном параграфе приведены примеры реальных ситуаций, сложившихся в образовательных организациях Томской области. Описанные ситуации были предложены в качестве ситуационных задач (кейсов) для решения в управленческих командах в рамках межмуниципального конкурса «КомандоОбразование» Томского государственного педагогического университета и Управления образования Администрации Верхнекетского района Томской области, проведенного 22 апреля 2024 г. в Верхнекетском районе Томской области.

Ситуационная задача 1. Формирование мотивации к труду и прохождению аттестации.

Описание ситуации. На протяжении последних 3 лет в школе непрерывно идет уменьшение количества педагогических работников с квалификационной категорией. При этом педагоги соглашаются проходить только обязательную процедуру – аттестацию на соответствие занимаемой должности. В коллективе – 42 педагогических работника, из них 3 человека с высшей квалификационной категорией, 17 – с первой квалификационной категорией. В возрасте до 35 лет 15 педагогов, из которых 5 человек с

первой квалификационной категорией. Внешнее проявление ситуации: в 2021 г. аттестованных учителей было 72%, а в 2024 г. – 49%.

Что стало поводом возникновения/обострения ситуации: увеличилось количество молодых педагогов, которые также стали отказываться проходить аттестацию.

Усугубляющие обстоятельства: повышенная учебная нагрузка и постоянные изменения в российской системе образования требуют от педагогов умения правильно планировать свой рабочий день и непрерывного профессионального развития.

Явные негативные последствия, вызванные ситуацией: снижение мотивации педагогов к профессиональному росту, снижение эффективности педагогической деятельности.

Скрытые негативные последствия, вызванные ситуацией: снижение качества образования, влияющее на имидж образовательной организации.

Задание. Как изменить отношение и мотивацию педагогов к прохождению аттестации?

Ситуационная задача 2. Формирование мотивации к труду и прохождению аттестации.

Описание ситуации. В рамках аттестационного мероприятия на высшую квалификационную категорию педагог дошкольной образовательной организации продемонстрировал низкий уровень профессионализма. На конструктивные замечания комиссии и администрации учреждения реагировал негативно, не признавая ошибок.

Внешнее проявление ситуации: при проведении занятия педагогу не удалось заинтересовать детей; на занятии, не дожидаясь ответов детей, отвечал на все свои вопросы сам; не проявлял интерес к детским высказываниям, не отвечал на их вопросы; не создавал условия для формирования самостоятельности и проявления инициативы; наблюдалась несистемная работа педагога.

Что стало поводом возникновения/обострения ситуации: нежелание педагога осваивать новые принципы и подходы в совместной деятельности с детьми.

Усугубляющие обстоятельства: завышенная самооценка педагога, негативное мнение коллег о работе педагога.

Явные негативные последствия, вызванные ситуацией: педагог не слышит конструктивную критику, обвиняет детей, родителей, старшего воспитателя.

Скрытые негативные последствия, вызванные ситуацией: профессиональное выгорание педагога.

Задание. Как поступить управленческой команде учреждения в этом случае?

Ситуационная задача 3. Формирование мотивации к участию в профессиональных конкурсах.

Описание ситуации. На протяжении 5 лет в общеобразовательной организации сложилась следующая ситуация: учителя не проявляют желания участвовать в конкурсах профессионального мастерства. Создание творческих групп по сопровождению конкурсантов не дало положительных результатов. Моральные и материальные поощрения тоже не исправили сложившееся положение, несмотря на постоянное повышение квалификации педагогов.

В учреждении 21 педагог, из них с первой квалификационной категорией – 8 человек, с высшей – 5 человек. Старше 50 лет – 7 человек. Средний возраст 46,6 лет.

Педагоги участвовали в различных конкурсах профессионального мастерства с разными результатами:

– 2020 г.: «Классный руководитель» – участие;

– 2022 г.: «Лидер образовательной организации» – 4-е место;

– 2023 г.: Конкурс на присуждение премий лучшим учителям за достижения в педагогической деятельности – участие;

– 2023 г.: «Воспитать человека» – лауреат.

Внешнее проявление ситуации: отсутствие участников и победителей в конкурсах профессионального мастерства.

Что стало поводом возникновения/обострения ситуации: ложное представление о ранее достигнутых результатах стало своеобразной «ловушкой», в которой оказалось общеобразовательное учреждение. В результате люди ходят на работу, но не увлечены ей.

Усугубляющие обстоятельства: стабильность во взаимоотношениях и в низких образовательных результатах усугубляется большой загруженностью педагогов, риском неудач, собственной неуверенностью и потерей способности реагировать на вызовы времени.

Явные негативные последствия, вызванные ситуацией: снижение рейтинга и конкурентоспособности общеобразовательного учреждения среди других школ района и области.

Скрытые негативные последствия, вызванные ситуацией: потеря имиджа и престижа общеобразовательного учреждения в глазах родителей и детей, которые хотят учиться у успешных учителей и в успешной школе.

Задание. Как повысить мотивацию педагогов для участия в конкурсах профессионального мастерства?

Ситуационная задача 4. Взаимодействие с родителями.

Описание ситуации. В одной из школ города сложилась проблемная ситуация между педагогами, обучающимся и его родителем.

Таня учится в 7-м классе со средними результатами в освоении образовательной программы. Девочка воспитывается мамой, отца нет, является единственным ребенком в семье. Школьница посещает кружок декоративно-прикладного искусства. Она очень самоуверенная, в классе держится особняком, в общественной жизни не участвует.

Дома Таня рассказывает маме о том, что происходит в школе, искажая факты или придумывая их. По ее рассказам, многие ребята в классе курят, мальчики – нецензурно выражаются, делают, что хотят, девочки ведут себя вызывающе, а классный руководитель об этом знает и никак не реагирует. Таня всё время жалуется маме на то, что в школе все учителя несправедливы, завышают отметки своим любимчикам, а другим, в том числе и ей, занижают.

Мама Тани постоянно приходит в школу с обвинениями в адрес учителей и администрации. По любому поводу сначала старается написать жалобы во все органы (Департамент образования, прокуратура и т. д.), потом звонит директору и обращается к классному руководителю. Никакие разговоры с мамой девочки о реальной ситуации и о том, что Таня говорит неправду о жизни класса, не успокаивают маму. Она требует справедливого отношения к ее дочери, наведения порядка в классе. Вмешательство директора ни к чему не приводит.

Конфликт периодически разгорается, затем угасает в зависимости от того, что Таня рассказывает маме. Длится это на протяжении трех лет. Мама продолжает «бороться за справедливость», Таня – дезинформировать маму. Ребята все больше отстраняются от Тани.

На протяжении этих трех лет с Таней работает педагог-психолог школы, которому с трудом удается сдерживать и иногда нормализовать ситуацию.

Внешнее проявление ситуации: ситуация держит в постоянном напряжении классного руководителя, учителей, администрацию школы. Напряженная обстановка сохраняется в классе, дети не хотят общаться с Таней. Мама постоянно всем недовольна.

Что стало поводом возникновения/обострения ситуации: Таня искажает факты о том, что происходит в школе, излагая их маме, а мама верит дочери.

Усугубляющие обстоятельства: нежелание мамы слушать работников школы.

Явные негативные последствия, вызванные ситуацией: напряженная обстановка в классе.

Скрытые негативные последствия, вызванные ситуацией: внутренний конфликт девочки.

Задание. Как управленческой команде школы разрешить данную ситуацию?

Ситуационная задача 5. Соблюдение установленных правил.

Описание ситуации. Ученики 8-го класса (12 человек) малокомплектной школы не выполняют требований нормативно-правовых документов по использованию мобильных устройств. В классе 3 мальчика и 9 девочек. Только трое из учеников этого класса дисциплину не нарушают.

Администрацией школы созданы условия для хранения мобильных телефонов: закуплены органайзеры в каждый кабинет, классными руководителями проведены родительские собрания с ознакомлением с установленными требованиями, а также классные часы с обучающимися по вопросам внесения изменений в правила внутреннего распорядка обучающихся в части запрета использования мобильных устройств на уроках. Однако обучающиеся игнорируют требования и систематически пользуются телефонами на уроках, нарушая образовательный процесс. Это приводит к конфликту ученик–учитель–администрация школы–родитель. В результате педагоги отказываются от ведения уроков в данном классе без присутствия родителей.

Внешнее проявление ситуации: руководителю школы систематически поступают жалобы от учителей-предметников на обучающихся 8-го класса, постоянно возникают конфликты между детьми и учителями и провокации со стороны обучающихся.

Что стало поводом возникновения/обострения ситуации: дети сильно зависимы от интернета и не готовы расставаться с телефоном и на уроке. Родители не считают это проблемой.

Усугубляющие обстоятельства: повышенная эмоциональность детей из-за переходного возраста, отсутствие соблюдения субординации, их неуважительное отношение к педагогам.

Явные негативные последствия, вызванные ситуацией: нарушение образовательного процесса из-за того, что учитель тратит много времени на разъяснение, убеждение и замечания, низкая успеваемость в классе.

Скрытые негативные последствия, вызванные ситуацией: постоянная стрессовая ситуация у учителей, обучающихся, родителей и администрации школы.

Задание. Какие пути решения возможны в данной ситуации?

3. СЕКРЕТЫ ПРОФЕССИОНАЛОВ ТОМСКОЙ ОБЛАСТИ (ИЗ ОПЫТА ПРИЗЕРОВ И ПОБЕДИТЕЛЕЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОНКУРСОВ)

Распространение успешного опыта призеров и победителей профессиональных конкурсов является значимой практикой для педагогического сообщества, поскольку ориентировано на раскрытие и распространение механизмов проявления и развития человеческого потенциала. Важно учесть зависимость индивидуального и командного опыта участия в профессиональных конкурсах. С одной стороны, индивидуальный опыт человека может использоваться для встраивания недостающего видения ситуации в командную работу. С другой стороны, команда может служить ресурсом развития у индивида недостающего опыта командного взаимодействия (soft skills). Таким образом, индивидуальный опыт участия в профессиональных конкурсах важен как в построении и развитии управленческой команды образовательной организации, так и для развития soft skills каждого человека.

Одной из эффективных практик в распространении успешного опыта призеров и победителей профессиональных конкурсов стала пресс-конференция «Секреты профессионалов». Конференция была проведена 29 ноября 2023 г. Институтом развития педагогического образования Томского государственного педагогического университета при использовании различных форматов работы: вопросно-ответного, дискуссионного и консультационного.

Инициатором и модератором пресс-конференции выступила Ольга Рамазановна Нерадовская, заместитель директора Института развития педагогического образования ТГПУ. Спикерами стали следующие призеры и победители профессиональных конкурсов:

– Базюк Кирилл Сергеевич, учитель физической культуры муниципального автономного общеобразовательного учреждения средней общеобразовательной школы № 43 г. Томска, финалист Всероссийского конкурса «Учитель года России 2023», победитель специальной номинации «За профессионализм, творческий подход, ежедневный вклад в развитие российского образования», вошел в число 15 лучших учителей нашей страны;

– Пельс Ольга Николаевна, педагог-психолог муниципального автономного дошкольного образовательного учреждения детского сада № 13 г. Томска, победитель Всероссийского конкурса профессионального мастерства «Педагог-психолог-2023»;

– Королева Оксана Васильевна, директор муниципального бюджетного общеобразовательного учреждения «Средняя общеобразовательная школа № 78» города Северска Томской области, призер регионального конкурса «Лидер образовательной организации» в номинации «Директор школы»;

– Науменко Анна Дмитриевна, заместитель директора областного государственного бюджетного профессионального образовательного учреждения «Томский коммунально-строительный техникум», призер Всероссийского конкурса «Мастер года» в 2022 г., призер Всероссийского конкурса инновационных образовательных технологий «Лучший молодой преподаватель 2023».

Акцент был сделан на механизмах формирования мотивации к участию в профессиональных конкурсах и непрерывной успешной профессиональной деятельности. Далее представим некоторые фрагменты обозначенной пресс-конференции. Отметим категории участников пресс-конференции: педагоги и работники административно-управленческого аппарата образовательных учреждений Томской области (учителя школ, воспитатели дошкольных образовательных учреждений, учителя-логопеды, педагоги-психологи, заместители руководителей и руководители образовательных учреждений различных типов, видов и уровней образования).

3.1. Фрагмент 1. Обозначение личностно-профессиональной позиции призеров и победителей конкурсов

Нерадовская Ольга Рамазановна: У многих педагогов и руководителей, которые выбрали педагогическую или управленческую карьеру в образовании по своей инициативе и, скорее всего, по призванию, есть опыт участия в профессиональных конкурсах. Однако по мере взросления в профессии меняется и позиция относительно роли участия в серьезных профессиональных конкурсах. Первоначально многие участники до конца не осознают истинную цель. Зачем это нужно?

Один из вариантов ответов – получить славу победителя. Однако оказывается, слава быстро проходит. Формально в конкурсе побеждают и добиваются высоких результатов не более одного-трех человек. Многие участники, у которых была такая цель, остаются разочарованными. Тщетно пытаются найти виновника, по причине которого не получилось приблизиться к заветной цели.

Другой вариант цели – доказать себе или другим, что ты что-то можешь и достоин большего. Наверное, здесь мы видим некоторую долю заниженной самооценки и зависимости от мнения других.

Зачем нужно участвовать в конкурсах? В чем главные эффекты участия в профессиональных конкурсах? Как к этому прийти? Какие есть секреты в достижении высоких результатов участия в конкурсах? Как это влияет на профессионализм участника? В чем именно проявляется профессионализм современного педагога или руководителя? Постараемся найти ответы на эти и другие вопросы. Наши спикеры сегодня нам в этом помогут. Кирилл Сергеевич, есть у Вас ответы на эти вопросы?

Базюк Кирилл Сергеевич: Конечно, есть определенное мнение. Наверное, самый главный секрет профессионализма учителя в целом, на мой взгляд, в том числе и мой, это искренность. Искреннее отношение к своей работе, искреннее желание достучаться до сердец детей. Современные реалии еще требуют достучаться до сердец их родителей.

Еще очень важно сегодня не бояться, не отступать перед возникающими трудностями. Наверное, это самое главное, хотя сделать это очень сложно. В течение своей жизни я не привык оценивать себя сам и видеть свои сильные стороны. Я чаще привык к себе относиться очень критично, видеть свои слабые стороны и профессиональные дефициты.

Вспомню один интересный момент. Когда прошел конкурс «Учитель года» на муниципальном этапе, я начал рассказывать членам жюри, что и почему у меня не получилось, о том, как я выходил из сложной ситуации и что стало причиной. Тогда один из членов жюри задал мне вопрос: «Можете похвалить свой урок?». Я ответил, что нет, не могу. Я всегда ищу точки роста в своем уроке и своей профессии. Не знаю, это сильная моя сторона или наоборот. Понимаю, что она мне сейчас даже в чем-то мешает. Это один из секретов. Готовясь к конкурсным испытаниям, я старался видел все слабые места в своем уроке и в своих разговорах со школьниками. Понимал, какие у меня профессиональные дефициты для участия в конкурсном испытании. Задавал себе специально каверзные вопросы, сам специально ставил себя в тупик.

Подытожу. Чтобы быть успешным в своей профессии, неважно, кем ты работаешь. Нужно быть искренним, самокритичным и не отступать перед трудностями.

Пельс Ольга Николаевна: Расскажу немного о своем профессиональном опыте. Окончила Томский государственный педагогический университет, факультет психологии и управления. Начинала профессиональный путь в центре дополнительного образования планирования карьеры. Работала с вопросами профориентации подростков, формирования самооценки, мотивации на достижение успеха. Работала с детьми группы риска по профилактике психоактивной зависимости. Дальше продолжила путь в организации дополнительного профессионального образования «Открытый молодежный университет». С 2020 г. по сегодняшний день работаю в организации дошкольного образования города Томска.

По поводу секретов профессионального успеха и мастерства согласна с Кириллом Сергеевичем. Продолжу мысль. Для меня это, прежде всего, уважение к личности ребенка, его интересам, потребностям, склонностям, внимательное отношение к его чувствам, эмоциям. Об этом я говорю на своем мастер-классе, который показывала на конкурсе. Позитивное родительство как ресурс успешного развития ребенка. Важна сонастроенность со своим ребенком, сонастроенность ритмов родителя и ребенка. Тогда это будет отправной точкой оптимального психического развития, позитивной социализации, социальной адаптации. При этом все наши курсы повышения квалификации и все, что находится в педагогической профессии, – это для ребенка, ради ребенка. Это основное.

Такой еще интересный момент. Когда на итоговом мероприятии на награждении в Кремлевском дворце победители конкурсов «Воспитатель года», «Методист года», «Сердце отдаю детям», «Учитель года», «Учитель родного языка» обсуждали и пытались найти ответ на вопрос «Что нам позволило победить?», ответ был очень простой: мы очень хорошо выполняем свою работу. Я бы добавила, работу в актуальном запросе участников образовательного процесса родителей, детей и педагогов.

Если вы видите какую-то актуальную проблему, предлагаете способы решения и это работает, то это оценивается профессиональным сообществом очень высоко. У меня была программа «Родитель и ребенок: мир отношений». Программа направлена на то, как сформировать поддерживающие установки у родителя в стратегии общения со своими детьми. Я показывала, как завышенное влияние и ожидание родителей от своего ребенка (как можно больше, как можно раньше, как можно лучше) влияет на эмоциональное благополучие ребенка. Это приводит к высокому уровню тревожности, низкой самооценке, чувству вины, страху нового, вообще беспокойству ребенка по поводу любви. В итоге родители получают от детей отсутствие желания что-либо делать, куда-либо двигаться дальше.

Еще добавлю, когда вы включаетесь в профессии (в конкурс или др.), важно вспомнить иерархическую пирамиду потребности Маслоу, теорию мотивации. Там есть мысль о потребности в принадлежности, признании, самореализации и самовыражении. Принадлежность – это быть в профессиональном сообществе, признание – это получить обратную связь от этого профессионального сообщества или экспертов более высокого уровня. Самовыражение – самостоятельно развиваться, углубляться и т. д. Для меня это было, наверно, вторая и третья ступень. Поэтому нужно определиться со своими интересами и выбрать то, что вас вдохновляет и мотивирует.

Нерадовская Ольга Рамазановна: Спасибо, Ольга Николаевна! Коллеги, подведем небольшой итог: значимы искренность, самокритичность и стойкость, уважение к личности, внимание к собственным потребностям и выбору. Оксана Васильевна, что для Вас являлось важным при участии в конкурсе?

Королёва Оксана Васильевна: Сейчас мои коллеги говорили о взаимодействии с родителями и детьми. Постараюсь дополнить. Скажу, прежде всего, от лица директора школы. Конкурс – это и взаимодействие с коллективом. Это немного другая составляющая нашей педагогической работы. Тем не менее не менее важная. Считаю, первое, что составляет успешность, это то, как ты сам решаешь для себя эти вопросы. Настолько ты и будешь успешным. При этом нужно обозначать для себя вопросы: Правильно ли ты это делаешь? Туда ли ты идешь?

У директора школы все начинается с вопроса: зачем ты садишься в это кресло? Ты делаешь это ради того, чтобы сесть в красивое кресло. И думаешь, я директор, мир должен вращаться вокруг меня?

Есть и другая позиция: ты сел в кресло немного продавленное, вытертое. Ты понимаешь, что теперь ты будешь вращаться вокруг этой работы. Тогда, возможно, будет результат.

Как и насколько твои амбиции руководителя срабатывают? Можно взять микрорайонную среднюю общеобразовательную школу и все время задавать себе вопрос: чего вы хотите? Какого результата? И медленно к нему двигаться.

Или можно поставить себе другую цель. Например, я из города Северска. У нас очень жесткая конкуренция среди образовательных учреждений. Близость и доступность всех образовательных учреждений позволяют родителям выбирать школу. Нужно очень постараться сделать так, чтобы нас выбирали. Поэтому имидж школы для нас тоже важен.

Мы вкладываем разные определения в слово «имидж». Есть имидж, сформированный официальными цифрами и официальными нашими органами управления, властью и т. д. Есть простое сарафанное радио, которое расскажет о школе все, что нужно. Родитель больше ориентируется на него. Поэтому первая задача простой микрорайонной школы – настроить на свою волну сарафанное радио.

В работе школы очень важна команда. Вы должны быть на 100% уверены в каждом члене вашей команды, потому что от их профессионализма, от их умения самостоятельно организовать свою работу зависит, насколько вперед мы будем идти. Важно, чтобы вы доверяли своей команде.

Мотивация. Без нее вообще никак. Мы, люди, по природе ленивые, поэтому нас нужно постоянно мотивировать. Я учитель географии и естествознания, детям рассказываю, что науки появились потому, что мы во многом ленивы. Человек всегда ищет, как сделать свою жизнь легче. Поэтому мотивация важна.

Микроклимат, который существует в твоей организации, тоже важен. Важно то, насколько ты чувствуешь людей, насколько ты с ними. Важно для директора, на мой взгляд, быть в одной упряжке с коллективом. Я так же, как и они, веду уроки, я так же, как и они, готовлю к ОГЭ и ЕГЭ. Учитель так же, как ребенок, должен видеть пример. Только тогда он к тебе проникается доверием. Поэтому я своим педагогам говорю, что воспитание у нас начинается с 1 сентября у порога школы. Многое зависит от того, как ты встретила ребенка, родителя, педагога, с какой улыбкой. Какой у тебя самой внешний вид, как ты их поприветствовала, достала ли ты во время линейки сотовый телефон и т. д. Если я говорю «нельзя», значит я сама так не делаю. Если я говорю «так надо», значит я и сама так делаю. Мне кажется, это одна из составляющих успеха руководителя.

Многие скажут, что сейчас и без этого много работы. Да, у директора очень много работы, но вырваться на урочные часы он обязан. Иначе коллектив не поверит тебе, что так надо.

Однако это еще не конечная точка. За каждым результатом, за каждым достижением дальше стоит еще больший труд, потому что его нужно подтверждать, нужно расти. Потом каждые 10 лет ты будешь переживать период стагнации, падения, роста. И в нашей деятельности нужно все время какие-то революции устраивать, иначе школа войдет в это состояние маленькой микрорайонной простой школы.

Нерадовская Ольга Рамазановна: Спасибо, Оксана Васильевна, за такой развернутый ответ и откровение!

Следующий спикер представляет систему среднего профессионального образования, которая сегодня решает многие стратегические задачи нашей страны. Именно в этой системе серьезно выстроены механизмы выявления и поддержки талантливых работников и распространения лучших практик. Анна Дмитриевна, рады Вас приветствовать. Расскажите о своем опыте.

Науменко Анна Дмитриевна: В течение 7 лет я работала преподавателем Томского экономико-промышленного колледжа. Работать преподавателем – это не просто вести занятия, это и участвовать всегда в различных конференциях, олимпиадах, чемпионатах профессионального мастерства. Недавно стала призером регионального конкурса «Педагог года». Я всегда была очень активным педагогом. На всероссийском

уровне удалось впервые принять участие только в 2022 г. Тогда в тот конкретный момент я просто применила педагогическую технологию, которая оказалась лучшей среди других. Именно урок стал лучшим. И потом в течение полугода готовилась к следующему этапу и представляла уже на всероссийском уровне Томскую область. Вошла в десятку лучших мастеров года. Главный секрет – не нужно бояться пробовать.

Нерадовская Ольга Рамазановна: Интересным был круглый стол, который мы провели в 2022 г. по теме «Учитель: истории успеха» с позиции понимания составляющих успеха, ценностно-смысловых ориентиров успешного руководителя и педагога, начиная со школьной скамьи. Приведем его фрагмент.

Шабельник Мария Александровна, аспирант ТГПУ, учитель русского языка и литературы, старший методист ГБОУ «Школа № 1547» (г. Москва): Тема успеха учителя и влияния этого успеха на ребенка актуальна. Но мы с вами говорим не только об образовательных результатах, мы говорим еще о воспитательных результатах, потому что учитель – это не только тот проводник в мир науки и знаний, а еще тот, который воспитывает. Это тоже очень важный вопрос. Нельзя сказать, что образование отдельно, а воспитание отдельно.

Королёва Оксана Васильевна: Соглашусь с Марией. Наши педагоги часто уповают на знаниевую составляющую – педагог должен обладать определенными знаниями и передавать их. Не всегда успешный учитель – это тот, кто несет рюкзак со знаниями. Порой ученик сам может добирать необходимые знания разными способами. Главное – способен ли учитель слушать и слышать ребенка, способен ли научить его учиться.

В последние годы мы говорим о том, что наша главная задача – не просто передать определенный багаж знаний, а научить ребенка учиться. В первую очередь заинтересовать его определенными вопросами, чтобы он дальше сам смог развиваться, строить траекторию, чтобы он хотел дальше сам изучать заинтересовавшие его вопросы. И здесь учитель – проводник. Он не обязательно транслятор. Поэтому воспитательная составляющая, наверное, сегодня где-то превалирует у успешного учителя.

Такого учителя и дети любят, потому что он может услышать их проблемы и интересы, с ним можно пообщаться, он может их направить. Если дети любят учителя, это уже успешный учитель. Здесь иногда оценка за ЕГЭ и ОГЭ или успешность детей на ВПР не так важна. Гораздо важнее эмоциональная составляющая, которая является связующей ниточкой между этими субъектами. Есть еще и третий субъект – родители. Поэтому считаю, что успешный учитель – это признанный учитель, признанный педагогами, родителями, учениками. Он во всем, наверное, соответствует ожиданиям других.

Нерадовская Ольга Рамазановна: Спасибо, Оксана Васильевна! Интересно, какое пространство возможностей сегодня открывает современная школа для успешности каждого учителя? Какая индивидуальная траектория профессионального развития может привести к успеху? Об этом нам расскажет Алёна Игоревна Сосина, учитель русского языка и литературы школы № 28 г. Томска. Здравствуйте, Алена Игоревна! Расскажите о своей истории успеха.

Сосина Алена Игоревна, учитель русского языка и литературы школы № 28 (г. Томск): Здравствуйте! Страх, волнение, учащенный пульс, дрожь не только в коленках, но и в голосе – это то, наверно, с чем сталкивался каждый человек в своей жизни, когда оказывался в какой-то трудной и непонятной для него ситуации, когда он делает что-то в первый раз или то, что у него получается с трудом. Все это он действительно чувствует, чувствую сейчас и я.

Казалось бы, учитель русского языка и литературы. Однако мне всегда с трудом дается публичная речь, выступление перед людьми. Казалось бы, могла отказаться, никто не заставляет, но я здесь. Почему? Потому что я каждый раз преодолеваю какие-то трудности, каждый раз, по сути, заставляю себя идти вперед. Это, наверное, один из тех моментов, которые заставляют меня двигаться и, соответственно, развиваться.

Если начать с ранних моментов становления, то у всех у нас в школе есть любимые и нелюбимые предметы, были или есть. Мой один из нелюбимых предметов – литература. Напомню, я – учитель русского языка и литературы. Работаю в школе уже 8 лет. Дала себе слово, что должна этот предмет вести достойно. Когда ко мне ученики подходят и говорят о том, что им литература почему-то больше нравится, чем русский, то считаю, что это, наверное, успех.

Я справилась с собой, когда смогла и сама понять ценность этого предмета, и, наверное, донести каким-то образом это и до учеников. Я никогда не училась, предположим, в гуманитарном классе. Училась в архитектурно-художественном классе. Когда нужно было сделать выбор для поступления, понимала, что я буду графическим дизайнером в ТГУ. Все, вперед! Не поступила.

Казалось бы, трагедия, все меня жалели. Я подала документы на филологический факультет Томского государственного университета. И я снова преодолеваю препятствия, снова иду по дороге сопротивления, просто принимаю и осознаю вещи, о которых раньше никогда не задумывалась. Не понимала даже некоторые слова гуманитарной области знаний. Некоторые вообще для меня звучали впервые. С последнего курса была уверена, что в школу я не пойду. Заканчиваю, прихожу в школу. Понимаю, что теперь я учитель, официально, в трудовой написано. Я вышла за пределы университета и ничего не знаю. Мой главный вопрос в голове – чему ты можешь научить вообще, ты же сам вот только-только экзамен сдавал и волновался перед тем, как пойти в кабинет к преподавателю.

Я – учитель, у меня 5-й класс. Все очень шумные, мне непонятные. К слову сказать, я, наверное, интраверт. Мне вообще сложно с коммуникацией, в принципе. А тут все чего-то от меня ждут, родители, дети. Элементарно не знают где гардероб, а я говорю, что тоже не знаю, что тоже здесь впервые. Так мы всему учились вместе. Каждый раз какие-то дела, занятия, все осваивали вместе, всему учились вместе. Шаг за шагом, преодолевая одно, второе, третье, я понимаю, что в профессии я не случайно. Мне об этом, к счастью, говорят и ученики, и коллеги, и родители. Потом началась другая деятельность, другие препятствия, уже сопряженные со школьной работой, конкурсное движение.

Когда в моей жизни появился наставник, мне казалось, ну все, сейчас за меня возьмутся. Мне достался наставник, который ко мне не ходил на уроки, не спрашивал с

меня конспекты, технологические карты, отчеты и прочие вещи. Мне казалось странно, нужен же контроль. Но контроля не было. Мой наставник лишь говорил: «Давай мы попробуем вот это? Давай мы сходим туда? Может, тебе посетить еще и этот мастер-класс или семинар? Может быть, ты уже через пару месяцев работы в школе выступишь на педсовете?» Казалось, как, зачем вдруг?

Каждый раз я шла вперед, порой неосознанно, не понимая зачем, пригодится или не пригодится, нужно или не нужно будет. Но со временем пришло осознание того, что трудности учат и закаляют. Теперь уже, став участником разных профессиональных педагогических конкурсов, понимаю, что конкурсы, вся повседневная суета, все сложности, с которыми нам приходится каждый раз работать, это и есть обучение и развитие. Проходя те или иные трудности, я понимаю, что я каждый раз развиваюсь. Об этом говорю и детям.

Самое простое – выбрать легкую дорогу, легкий путь. Вы быстро придете к цели. Но чему вы научитесь, пока будете этот легкий короткий путь преодолевать? Пока я получаю отклик и понимание со стороны тех, с кем мне приходится общаться. Наверное, это и есть успех. Важно понимать, что успех – это не какая-то конечная точка, к которой мы пришли, как к цели и забыли. Успех – это что-то такое постоянное на горизонте, к чему мы должны идти всегда. Только тогда можно будет говорить о себе успешной, хотя странно, когда люди говорят о себе, что я успешен. Скорее, как уже сегодня здесь озвучивалось, скорее со стороны должно быть это признание.

Нерадовская Ольга Рамазановна: Алёна Игоревна, Вы часто говорили о пути вперед. Какую индивидуальную стратегию успешности планируете для себя? Какие горизонты профессионального развития определяете?

Сосина Алёна Игоревна: Стараюсь каждый раз думать о проблемах, которые пока не удалось преодолеть, о препятствиях. Моя подруга и коллега говорит, это не проблемы, это точки роста. С ней от части согласна. Правда, любая трудность – это возможность расти. Сейчас понимаю, что у меня есть недоработки, трудности, некоторые сложности с взаимодействием с родителями. Для себя определила, что должна и этот пункт обязательно закрыть.

Еще есть представление о будущем. Может, попробовать себя в роли наставника. Тоже сейчас над этим стараюсь работать. Потому что у меня уже есть некоторый опыт работы в школе. В то же время я еще могу себя причислить к молодым специалистам. Это тот самый вариант, когда уже есть чем поделиться и чем помочь тем, кто только начинает.

Малахов Владислав Валерьевич, аспирант ТГПУ: Для меня успешный учитель – это тот, кто смог воспитать в своих обучающихся ту самостоятельность, которая в последствии им поможет развивать свои творческие и интеллектуальные способности.

Нерадовская Ольга Рамазановна: Тогда успех учителя и успешный учитель – это одно и то же?

Малахов Владислав Валерьевич: Это связанные очень тесно понятия.

Пырсикова Динара, аспирант ТГПУ: Думаю, для хорошего учителя успех – это, в первую очередь, успех его детей. И, конечно же, удовлетворение своих профессионально-личностных потребностей.

Шабельник Мария Александровна: Коллеги, на мой взгляд, нельзя поставить знак равно между успехом учителя и успешным учителем, потому что может учитель быть успешным, но, к сожалению, не может передать свои какие-то качества, способности, он не может мотивировать детей. То есть не всегда успешный учитель, т. е. успех учителя влияет на успешность учителя, если мы рассматриваем успешность как продолжение учителя в учениках. Учитель продолжается в своих учениках. Это мое мнение.

Королёва Оксана Васильевна: Согласна с Марией. Не всегда успешный учитель может двигаться по карьерной лестнице, не всегда будет успех у его обучающихся. Здесь надо немного разводить эти понятия, на мой взгляд.

Участник круглого стола: Я учусь только на первом курсе в университете, но считаю, что есть у учителей маленькие успехи, когда он на каждом уроке может достигать какого-то маленького успеха. Если на его предмете, на его одном уроке было интересно хотя бы одному человеку, мне кажется, преподаватель справился. Это маленькое достижение цели. Все равно это тоже важно, чтобы один какой-то ученик был заинтересован в предмете. Если он долго заинтересован, то это может раскрыть потенциал ученика.

Нерадовская Ольга Рамазановна: Да, небольшие ежедневные достижения могут складываться в профессионализм и успешность учителя. Спасибо Вам за Ваше мнение.

Коллеги, предлагаю перейти к следующей части. Напомню, учитель может выступать не только в роли учителя, наставника, организатора. Он может быть исследователем, тем человеком, который открывает новое знание. Мы передаем слово следующему нашему спикеру, Шабельник Марии Александровне, аспиранту Института развития педагогического образования ТГПУ, учителю русского языка и литературы, старшему методисту школы № 1547, г. Москва. Еще раз добрый день, Мария Александровна. Расскажите нам свою историю успеха.

Шабельник Мария Александровна: Моя история успеха очень проста. Это хорошие люди на моем пути и моя благодарность этим людям. Потому что именно те люди, которые нас окружают, дают нам какой-то импульс, толчок, надежду и мотивацию. Сейчас это называется нетворкинг. Именно эти партнерские и дружеские связи нам помогают в жизни. Помогают не только стать успешными, но и самореализоваться, и просто быть счастливым человеком.

Второе, что хотела бы отметить, это, конечно, помощь. Я всегда готова прийти на помощь коллегам, детям и их родителям. Это очень важно, когда ты готов их выслушать, помочь советом, обсудить важные вопросы. Считаю, что это нужно делать любому учителю. Но не закрываться, потому что мы правильно выше сказали, что всегда есть три субъекта образовательных отношений – учитель, ребенок и родитель. Помощь и взаимовыручка, наверное, это ключевые точки для достижения своей цели и успеха.

Если говорить просто: по семейным обстоятельствам я переехала в большой город, мегаполис, столицу. Но я очень благодарна судьбе. Вы читали книгу Вадима Зеланда «Трансерфинг реальности»? Я эту книгу рекомендую нашим ребятам. Автор говорит правильные вещи: мы постоянно находимся в ситуации выбора, нам предоставляется множество возможностей.

Свое выступление я назвала «Дорогу осилит идущий…». Эти строки всем знакомы. И все-таки мы чаще должны их повторять, потому что все зависит от нас самих, т. е. наш успех, по сути, в наших руках. И, конечно, первое, о чем я хотела бы сказать, это благодарность Томскому государственному педагогическому университету. Десять лет я с этим вузом. Я окончила в 2009 г. обучение по специальности «Русский язык и литература. Учитель русского языка и литературы». Потом пошла учиться в магистратуру (Управление в сфере образования) и сейчас являюсь аспирантом третьего курса в моем любимом вузе. Люди, которые встречались на моем жизненном пути, мотиваторы. Конечно, хочется отметить Ларису Ивановну Ермолинкину, Валентину Григорьевну Арьянову, Наталью Борисовну Ковалеву. Учитель успешный, когда он действительно может заинтересовать своего ученика или воспитанника. Успешные учителя те, о которых мы помним всю жизнь и преисполнены к ним благодарностью. Спасибо ТГПУ! Ему 120 лет, все началось здесь!

Что такое успех? Сейчас уже в нашей аудитории многие говорили про успех, про этот термин. Каждый определяет, наверное, это понятие для себя по-своему. Для одних – это быть впереди, для других – это достижение цели, для других – общественное какое-то признание. Кто-то в карьере успешен, для кого-то – это проявление амбиций. Каждый сам выбирает для себя. Вспоминаем Юрия Левитанского: «Каждый выбирает для себя женщину, религию, дорогу».

Существует ли формула успеха? Конечно, формулы успеха нет. Есть некий алгоритм. Если придерживаться этого алгоритма, то, думаю, у каждого ребенка и учителя все сложится.

Если возникает какая-то мысль, на ее основе появляется идея. Именно идеи, конечно, нужно воплощать. Для воплощения идей нужно что? Во-первых, планирование, т. е. распределение своих ресурсов, возможностей для реализации своей идеи. Во-вторых, действие и снова действие, потому что временные трудности, какие-то препятствия на нашем пути (тоже об этом говорили, и я совершенно согласна с этим) не должны мешать достижению наших планов. То есть «действие» и «снова действие». Тогда нас, конечно, ждет успех.

Говоря об успешном учителе, нужно говорить об учителе, который постоянно развивается. Сейчас мы живем в век информационных технологий. У нас цифровизация проникла во все сферы жизни общества. Особое внимание уделяется 4К-навыкам: критическое мышление, креативное мышление, коммуникация, коллаборация. Коммуникация, конечно, в наш век информационных технологий одна из лидирующих позиций. Критическое мышление: в море информации можно утонуть. Информация к нам приходит отовсюду. Здесь важно соблюдать медиагигиену, чтобы фильтровать информационный мусор. Потому что от этого зависит наше здоровье, в том числе и психологическое. Определение, где фейк, где правда – это тот необходимый навык человека XXI в., в том числе современного учителя.

Медийную информационную грамотность я выделила отдельно, потому что мое направление связано именно с медиаобразованием. Я руководитель центра медиаобразования и считаю, что в наше время это одна из ключевых компетенций – медиа и информационная грамотность вообще современного человека. Коллаборация важна, мы

взаимодействуем с другими, мы ищем себе партнеров в реализации наших планов. Важно и креативное мышление, раньше это называлось «смекалка». В московских школах стали даже набирать креативные классы.

Про ресурсы. Нельзя говорить об успехе, не сказав о ресурсах. Мы должны понимать не просто, что нам нужно для успеха, нам нужно понимать, какие у нас есть ресурсы. Есть внешние ресурсы, есть внутренние ресурсы. Внешние – это те внешние обстоятельства, от которых мы, к сожалению, зависим, но мы в силах поменять эти обстоятельства. Почему-то не все задумываются об этом и живут, наверное, «по накатанной». Для себя нужно определить эти внешние и внутренние ресурсы.

О внутренних ресурсах. Человек может все! Когда кто-то начинает жаловаться или начинают говорить, что у меня ничего не получается, это сигнал к тому, что нужно работать над собой и с собой. Где найти внутренние силы, когда не хочется идти на работу? Или, например, почему один учитель приходит с улыбкой на работу и с удовольствием с ребятами работает и интересные уроки получаются? Это как раз успешный учитель. А у другого не получается.

Тайм-менеджмент никто не отменял. Надо понимать, сколько мы можем потратить и как мы можем восполнить эти ресурсы. Если не восполнять затраченные ресурсы, мы просто выгораем. Темы профессионального выгорания – это отдельная тема для обсуждения. Но об этом я не могла не сказать. Если мы неправильно распределяем свои ресурсы (и внешние, и внутренние), это приводит к профессиональному выгоранию. Профессиональное выгорание, отстраненность, отсутствие мотивации, истощение. Многие сегодня обращаются к психологам и даже психотерапевту. Потому что эмоционально пропускать через себя – это сложно.

Внимание к деталям. Иногда мелкие детали в качестве ключевых показателей помогают нам в определении нашей дальнейшей траектории. Если мы совершили действие и у нас не получается, значит нужно корректировать наши планы. Вот и весь секрет.

Самый мощный, главный и невосполнимый ресурс – это время. Если внешние и внутренние ресурсы мы можем как-то корректировать, то время, к сожалению, это самый главный для нас мотиватор. Есть такой синдром «упущенного времени». Мне кажется, надо утром, когда встаешь, думать о том, как и на что я потрачу сегодня мое время? Потрачу ли я его впустую?

Теперь о проблемах (или задачах). Согласна с предыдущим докладчиком, который говорил о том, что проблемы нужно превратить в задачи. Это правильный подход. Все задачи можно решить. Например, в коллективе учителей и родителей нет поддержки учителя. Это проблема? Нет, это задача. Нужно найти, определить, чего не хватает. Нет поддержки администрации, значит нужно действовать, нужно подойти и сказать. Если просто молчать и ничего не говорить, это ни к чему хорошему не приведет. Приведет к вашему профессиональному выгоранию.

Большая педагогическая нагрузка. Это тоже фактор, который влияет на профессиональное выгорание и успех педагога. Чем меньше у нас педагогическая нагрузка, тем больше мы можем готовиться к урокам, больше разнообразить материал урока и, соответственно, наоборот. Монотонность (потоковость) в работе, жесткие дедлайны

(сдать вчера), ворох бумаг, отчеты, особенно у классных руководителей. Это может неблагоприятно влиять на человека. Но опять же мы можем выходить из ситуации: задействовать наши внутренние ресурсы, чередовать работу и отдых, т. е. правильно распределять время.

Во многих школах Томска, к сожалению, нет учительских. Нет пространства для отдыха. Это, наверное, действительно, проблема. Не задача, а проблема. Действительно, в маленькой школе просто негде педагогу отдохнуть, закрыть глаза или просто взять в руки книгу, абстрагироваться от образовательного процесса.

Особое внимание обращаю на фразу «учитель тоже человек». Говоря, я тоже человек, я тоже хочу отдохнуть, забывают почему-то про этику педагога. Этика педагога, нравственность, мораль – это те ценности, которыми учитель не должен пренебрегать. Например, выкладывание фото в купальниках. Если вы стали учителем, вы должны соблюдать нормы, профессиональную этику. Конечно, в любой ситуации нужно искать причины, анализировать ситуацию и искать решение. Возможно, где-то при помощи администрации, где-то при помощи коллег.

Успешный учитель – успешные ученики. Учитель – профессия дальнего действия. Я работаю не только с учениками, работаю еще со студентами. Это те люди, которым тоже даем знания. Мы наш опыт стараемся передать, зажечь у них искру, вовлечь их в деятельность. Учитель – он, прежде всего, исследователь. Исследовать – это не значит, что мы только читаем какую-то научную литературу. Исследовать можно все: любой какой-то процесс, любой результат работы, все что угодно. Самое главное: к этой деятельности важно привлекать детей. Например, результат нашей исследовательской работы в прошлом учебном году – это выступление на конференции именно с научными разработками. Считаю, что это тоже мой вклад в этих детей. Они приобщились к науке. Могу себя похвалить за это. Считаю, что я свою миссию выполняю.

Советы: брать нагрузку по силам, чередовать работу с активным отдыхом, планировать свою работу, заниматься спортом и беречь свое время, развиваться, относиться с некоторым юмором к нашим проблемам и трудностям.

Нерадовская Ольга Рамазановна: Спасибо, Мария Александровна! Вы затронули ряд вопросов, которые сегодня действительно важны для каждого. Сегодня представители физико-математического факультета порадовались бы за нас, поскольку Вы вывели и структурно представили формулу успеха.

Мария Александровна, скажите, пожалуйста, с позиции педагога-исследователя: что важно учитывать в современной школе для достижения успешности учителя? Буквально один-два тезиса – что нужно учесть современной школе?

Шабельник Мария Александровна: В современной школе очень много требований для педагогов. Даже есть критерии оценки результативности – это уровень профессионализма, награды, поощрения, классная, внеклассная работа и т. д. Но самое главное, наверное, администрации подумать о мотивации педагога. То есть мотивировать педагога и поддерживать.

Система наставничества, к сожалению, иногда фиктивная. Действительно, мы сталкиваемся с такими фактами, когда нужна помощь, а ее, к сожалению, не оказывают. Думаю, что система наставничества и мотивация – это одни из элементов, которые

должны прорабатываться администрацией школы. И, конечно, документооборот. Об этом многие говорили, учителя заполняют очень много бумаг. Другая ситуация в московской школе. Московская электронная школа – электронный ресурс, очень помогает. Мы не заполняем отчеты, у нас все в электронном дневнике и заместитель директора по учебной работе все видит. Мы дополнительно никакой нагрузки не несем. И в этом огромный плюс!

Нерадовская Ольга Рамазановна: Да, сегодня в системе образования есть много различных ресурсов, потенциал которых не всегда нами осознается. Целостный образ успешного учителя в современной школе нам поможет воссоздать следующий гость – почетный работник воспитания и просвещения Российской Федерации, директор школы № 78 (г. Северск) Королёва Оксана Васильевна. Расскажите, пожалуйста, о своей истории успеха.

Королёва Оксана Васильевна: Всем добрый день, уважаемые коллеги! Моя история – типичная советская история, когда ты пришел работать учителем в школу и проходишь все ступеньки профессионального карьерного роста. Начала я в школе с председателя профсоюзного комитета. Когда мы приходим в школу молодые, нам стараются отдать все в наши руки, чтобы мы учились возглавлять и брать ответственность на себя. Представляете, молодой учитель возглавляет профсоюзный комитет, да еще в школе, которую сама окончила. Понятно, что достаточно сложно, но это огромный опыт, потому что организация самих педагогов, которые самые неорганизованные, наверное, это очень большой опыт.

Пройдя через профсоюзный комитет, я стала руководителем методического объединения и затем – заместителем директора. Тринадцать лет я отработала заместителем директора, прошла кадровый резерв и была назначена директором. Двадцать один год до руководства школой я отработала в Северской гимназии. Руковожу я не тем учреждением, в которое пришла когда-то работать. Руковожу на сегодняшний день школой № 78 города Северска.

Наверное, если меня сегодня сюда пригласили, значит, все-таки какой-то успех есть. Я считаю, что во многом мой результат – это работа как раз в инновационном образовательном учреждении, потому что как раз на мое время, когда я пришла молодым педагогом, наша школа № 77 претендовала на новый статус Северской гимназии. Соответственно, так просто статусы не раздавались. Велась огромная инновационная работа в школе. Она как раз выстраивалась на таких молодых работниках, которые пришли в это время в школу. Практически лет 5–6 мы жили в таком жестком инновационном режиме. Руководил всем этим процессом учитель Якубовская Татьяна Владимировна, достаточно известная в Томске, работала в Томском государственном университете, потом в Департаменте среднего образования Томской области. Она тогда закручивала все инновационные процессы у нас в гимназии. Благодаря этому мы учились и шли вперед. Главное, что мы просто научились работать. Может быть, меньше заполняли бумаг, каких-то отчетов, а больше о чем-то размышляли, думали. Как продвигать свое образовательное учреждение и город.

Тогда появился тот молодежный форум «Наука: перспектива развития», который по сегодняшний день проходит в городе и Томскую область он охватывает. Поэтому,

конечно, это опыт. Я считаю, что чем быстрее мы молодых педагогов начнем закручивать в эту инновационную работу, не просто погружаться в рутинную работу – заполнение отчетов, подготовка домашняя, но наравне с этим давать им этот толчок, движение вперед, потому что в рутине можно погрязнуть, рутина может съесть. Такие примеры тоже есть, когда учителя не выдерживали, два-три года и уже психиатр ставил диагноз «педагогическое выгорание». Когда категорически учителю дальше было работать нельзя. К сожалению, такие примеры есть.

На мой взгляд, еще один из факторов успеха – это твоя команда. Когда ты проходишь все этапы в школе, т. е. знаешь, что должен делать руководитель методического объединения, заместитель директора и т. д.

Когда ты набираешь команду, ты понимаешь, какие люди должны идти рядом с тобой, на какие качества этих людей ты будешь ориентироваться, это очень важно. Команда решает все! Если директор в школе один, он не воин. Здесь невозможно выстроить всю систему без хорошей команды. Поэтому очень важно переживать этот опыт.

Сегодня бывают у нас примеры, когда молодые люди приходят и сразу говорят: «Хотим стать руководителями, директорами». Да, возможно, есть где-то такие примеры, когда молодым удавалось становиться хорошими директорами, выводить школу на какие-то новые результаты. Но мне кажется, не прожив историю самого учителя, очень тяжело требовать с других педагогов или со своих коллег каких-то результатов. По-прежнему являюсь ведущим учителем. Считаю, только находясь с педагогами вместе в одной обойме, когда мы учим тех же детей, что и учат они, когда также готовим к ОГЭ и ЕГЭ, когда также пишем с ними рабочие программы, тогда имеем право спросить с них этот результат. У меня есть примеры успешных учителей, которые успешно работали в классе, были успешны в профессиональных конкурсах, но когда мы ставили вопрос, давали в руки кусочек власти, то же руководство методическим объединением, не справлялся человек, потому что он не смог выстроить коммуникацию, не смог передать информацию, свой опыт другим учителям. Это не страшно, это не так плохо. Такое тоже может быть. Поэтому дать возможность человеку попробовать, да, при этом увидеть, что нет результата, это тоже нужно принимать.

Сейчас говорят, что учителем нужно родиться. Знаю, что родилась учителем. Потом рядом просто оказались такие люди, которые смогли меня убедить в том, что я смогу и не только это сделать.

Очень важно поддерживать таких людей, которых мы сегодня слушали, молодых коллег. Пусть ищут. При этом важно прийти в учительство, понять, что где-то на генетическом уровне в тебе есть способность к выстраиванию коммуникации в работе с детьми, с родителями и педагогами. Поэтому обязательно нужно стремиться к этому.

Никто не говорит, что нужно остановиться на работе педагога и дальше не строить себе планы амбициозные. Их нужно строить, нужно пытаться и пробовать, идти вперед (постоянно учиться, участвовать в профессиональных конкурсах), и результаты однозначно будут. Но при этом постоянно помнить, что всегда можно опираться на опыт тех людей, которые были рядом с тобой, которые тебя учили. Иногда наши ошибки очень дорого нам обходятся, их потом сложно исправлять. Поэтому и говорят, что лучше семь раз отмерить и один раз отрезать. В работе руководителя очень важно

иметь холодный рассудок, где-то сопротивляться эмоциям, убирать их на второй план. Это, конечно, сложно, но пытаться надо, потому что руководитель отвечает за всех: педагогов, детей и родителей. Это большая ответственность.

3.2. Фрагмент 2. Путь в профессии: вопросно-ответный формат

Нерадовская Ольга Рамазановна: Продолжая нашу пресс-конференцию «Секреты профессионалов», перейдем к вопросам, которые поступили от наших участников. Анна Дмитриевна, от наших участников к Вам поступил вопрос: Конкурс, в котором Вы участвовали и победили, был первый с таким высоким результатом? Или до этого были еще подобные другие и у Вас был определенный опыт таких побед?

Науменко Анна Дмитриевна: Конечно, к победе пришла не сразу. Был опыт участия в других конкурсах и тщательная подготовка к ним. Во-первых, занятия всех конкурсов должны были быть всегда методически верно выстроены. Всегда при подготовке к любому конкурсу приглашала коллег, студентов к оценке моих занятий и уроков. Каждый давал свой совет. При этом эксперты всегда отмечали именно мою манеру общения со студентами. Важно вежливо общаться.

Конечно, при участии в конкурсах очень важно читать критерии.

В итоге победителей конкурсов профессионального мастерства у нас в регионе всегда поддерживают. Сегодня я уже не преподаватель, а заместитель директора техникума.

Алексеев Владимир Анатольевич, магистрант гр. 1431М ТГПУ: Личный опыт, который я здесь сегодня получил, колоссальный. Спасибо, что уделили нам время! У меня появилось много вопросов. Кирилл Сергеевич, можно задам свой первый вопрос Вам. Конкурсная суета уже давно позади. Трепетное время для Вас было. Скажите, пожалуйста, в какой момент Вы стали работать с командой? Была ли эта работа изначально на первом этапе? Была ли у Вас своя команда или она подключилась уже на другом этапе?

Базюк Кирилл Сергеевич: Со своей командой я начал работать с 2001 г., когда пришел учиться в первый класс своей родной 43-й школы, в которой сейчас работаю. Тот результат, который был показан мной, это по большей части заслуга моих наставников, которые были со мной в мои школьные годы и которые продолжили меня наставлять после того, как я пришел работать в свою родную школу.

Хочу привести пример. Мой учитель музыки, который во мне открыл творческую личность и привел на сцену через школьную самодеятельность, – это Анна Леонидовна Федорова. Мой учитель по физической культуре, потом мой тренер и наставник – Людмила Александровна Павлова. Она проработала 40 лет в этой школе. Никогда с ней не ставили конкретной задачи, что сегодня нужно пробежать 60 метров за 8 секунд или 100-метровку за 12 секунд. Мы всегда с ней обсуждали технические моменты. Как я должен поставить ногу, как должна сработать моя рука, о чем я должен думать.

Хочу теперь провести параллель с конкурсом. То же самое я делал на конкурсном пути. Если у меня конкурсное испытаний – урок, я думаю только об уроке. Что я скажу? С какой улыбкой я зайду? Что первое я скажу детям? Чем попытаюсь их увлечь? Я думал только об этом. Меня не интересовал нисколько итоговый результат. Это не мой экзамен, не моя аттестация, я никому ничего не пытался доказать. Проблема в том, что мы идем в конкурс с целью доказать кому-то что-то или с самоцелью победить для того, чтобы получить те приятные лавры, которые действительно есть у победителя. Но кроме этих приятных лавр есть еще и ответственность. Наверное, четкое умение распределять и устанавливать себе задачи и правильную цель, не думая о победе. Конкурс – это история субъективная.

Кузьмин Борис Эдуардович, магистрант гр. 1431М ТГПУ: Я являюсь учителем истории и обществознания школы № 50. У меня вопрос Кириллу Сергеевичу. Если не ошибаюсь, Вы окончили Томский государственный университет. С какими трудностями Вы столкнулись без педагогической составляющей Вашего образования, когда пришли работать в школу?

Базюк Кирилл Сергеевич: Мне многие задают вопрос в связи с тем, что я обучался в классическом университете. Есть ли у меня профессиональные дефициты педагогических компетенций? У меня преподавалась педагогика, возрастная психология. Эти дисциплины мне позволяют немного разбираться в детской психологии. Те профессиональные дефициты, которые у меня есть, стараюсь устранять через повышение квалификации.

Возвращаясь к одному из секретов успеха. Нужно быть самокритичным! Если ты понимаешь, что у тебя есть сложности понимания того или иного вопроса, нужно над этим работать, а не пытаться быть чуточку умнее, чем ты есть на самом деле. Возможно, я их уже успел устранить в первые годы своей работы. Сейчас не испытываю, скажу честно, каких-то проблем во взаимоотношениях с младшими школьниками, со средним звеном и старшими школьниками. Старюсь не нарушать законодательство Российской Федерации, каждые три года добросовестно повышаю свою квалификацию.

Михайлова Ирина Николаевна, магистрант гр. 1431М ТГПУ: Родители и учителя являются нашими наставниками, это наши два крыла, которые являются опорой. Так или иначе, мы спрашиваем совета, ждем наставлений. Анна Дмитриевна, можете ли Вы назвать тот совет или пожелание, которым Вы руководствуетесь, которое является для Вас путеводной звездой?

Науменко Анна Дмитриевна: Получать удовольствие от того, что ты делаешь. Не ради цели, победы, а ради процесса. У меня обычно идет внутренняя мотивация. Я вижу конкурс и загораюсь сама. Внешних наставлений мне не нужно. Да, мне приятно, когда со стороны проникаются и помогают.

Про команду: всегда стараюсь показать свои разработки кому-то, чтобы оценили. И мотивации мне достаточно моей.

Стародубцев Вячеслав Алексеевич, д-р пед. наук, профессор, эксперт научно-исследовательской лаборатории качества научно-педагогических исследований

ТГПУ: Анна Дмитриевна, а от других участников Вы что-то получили? Какие-то новинки увидели, чтобы можно было их адаптировать к своей деятельности? Потому что там же целый спектр и богатство опыта.

Науменко Анна Дмитриевна: На конкурсе «Мастер года» мы не видели работу друг друга. Только когда общались, поспрашивали друг у друга, что делали. Кто-то в Telegram использовал электронные образовательные ресурсы, чтобы посмотреть работы других. Оказывается, так можно было. Я не знала. Это было полтора года назад.

На других конкурсах, например «Лучший молодой преподаватель», там мы смотрели занятия друг друга. Действительно, было очень интересно посмотреть практики других регионов. Там есть интересные идеи, конечно. И мы потом взаимодействуем, общаемся, дружим с участниками конкурса.

Нерадовская Ольга Рамазановна: Вячеслав Алексеевич, можно я Ваш вопрос адресую всем спикерам?

Коллеги, полезен ли был для Вас опыт других участников конкурсов? Что-то удалось, может быть, найти для себя интересное, для своей работы? Был у вас такой опыт?

Стародубцев Вячеслав Алексеевич, д-р пед. наук, профессор: К примеру, говорят, что экзамен – это тоже процесс обучения.

Королёва Оксана Васильевна: Любой конкурс – это процесс обучения. Ты не победишь, успешно не выступишь, если не будешь продвигаться в личностном плане. Обобщить урок – это одно. Но прирасти, только ради этого можно пойти.

Например, на одном из конкурсов у нас было собеседование нашей группы с заслуженным учителем Российской Федерации Леонидом Эдуардовичем Глоком. Мы с ним беседовали. Так я смогла услышать отдельные мнения наших заслуженных педагогов. Услышать, чем вообще сегодня живет образование Томской области. Как расставляются приоритеты. Это интересно, об этом нужно знать. Вышел и увидел, что люди делают. Это интересно и важно.

Пельс Ольга Николаевна: Мне удалось на конкурсе прикоснуться к прекрасному. Потому что одно дело, когда ты учишься в университете, читаешь учебник Дубровиной Ирины Владимировны по практической психологии образования, а другое, когда она тебе задает вопросы. Сразу многому учишься. И самой хочется у нее о многом спросить.

И с другим опытом мне удалось познакомиться, потому наш детский сад № 13 и ТОИПКРО выступили инициаторами новых традиций: чтобы участники мастер-классов приезжали к нам. Так, на прошлой неделе была региональная неделя психологии Томской области. Пять участников к нам приехали поучаствовать в конкурсе. Финалисты в том числе. Мы обменивались этими богатейшими практиками. Я добавила для себя технологии работы с родителями, тренинговые моменты, индивидуальные. Мне этого еще не хватило. Так я хотела увидеть теорию решения изобретательских задач. Этого не было представлено в конкурсе. Обмениваться практиками – это очень ценно. Одно дело, когда ты посмотрел лекцию, прочитал книгу, а другое дело, когда проработал, прожил, прочувствовал. Это дает максимальный эффект и концентрацию. На прошлой неделе нам это удалось.

Базюк Кирилл Сергеевич: Да, опыт такой был и у меня. Мне очень сильно понравился мастер-класс моего коллеги, который представлял артефактную педагогику. То есть он работает с копиями артефактов. Я, конечно, многое адаптировал на свой манер. У нас артефактов по физической культуре не так много. Но все равно я стал собирать некоторые вещи, инструменты, которые очень редко встречаются в привычном нам проведении урока физкультуры.

Например, на конкурсном уроке детям показывал ключ от шиповок. Кто-нибудь знает, как он выглядит? Вот и дети не знают. А теперь они знают, потому что я стал их у себя складировать. У меня есть возможность попросить их у своих товарищей, бывших коллег по спортивному цеху. И я стал собирать по всем видам спорта тоже небольшие какие-то артефакты и начинать с них урок. Задавать детям вопросы: «Что это такое, вы знаете? Посмотрите». И потом уже эту историю раскручиваю, таким образом входим в урок.

Также стал больше использовать физических процессов в объяснении упражнении. Недавно начал урок в третьем классе с того, что бросил на пол свой ежедневник. Дети передо мной стоят и спрашивают: «Что произошло?» Я спрашиваю: «Что случилось с ежедневником?» Они говорят: «Он упал». Я говорю: «Сегодня мы с вами изучаем кувырок вперед из положения стоя. Первое, что должно произойти, чтобы кувырок был успешен, вы должны начать падать вперед, а каким образом, я вам объясню чуть позднее». Детям стало интересно, как можно упасть, чтобы получился кувырок. То есть физику я стал использовать. Почему? Потому что есть один призер Михаил из города Белгорода, учитель физики. Он урок физики свой перенес в спортивный зал. И тут я подумал, почему я физику не могу перенести в спортивный зал? Таким образом и стал ее внедрять. То есть ребята третьего класса уже немного знакомы с основными физическими законами, что неплохо.

Стародубцев Вячеслав Алексеевич, д-р пед. наук, профессор: Вы знаете, вводно-мотивационный этап – это очень важная часть. Вы прекрасно этим владеете.

Попова Татьяна Андреевна, магистрант гр. 1431М ТГПУ: У меня вопрос ко всем спикерам. Уважаемые спикеры, как вообще жизнь привела Вас в педагогику? Что этому способствовало? Может, какой-то человек, событие? Что это было? Что Вас связало с педагогической сферой? И что сподвигло вас пойти на конкурс? Какой опыт или что именно хотели вы получить?

Базюк Кирилл Сергеевич: Я уже эту тему немного затронул. Вообще, дети очень часто выбирают свою профессию исходя из эффекта насмотренности. Они наблюдают, как работают продавцы в магазине, как работают водители в троллейбусе, как работает их папа, мама, как работает учитель, воспитатель. Яркий образ должен какой-то быть рядом с ребенком, чтобы он на первых своих порах выбрал какую-то профессию. Так и получилось со мной. Это первая моя учительница – Наталья Григорьевна Атимасова, которая, к сожалению, не смогла наблюдать за моими достижениями (я назову это так – ее достижениями). Это был настолько близкий нам человек. Это был друг. Друг, который всегда был рядом, который использовал метод кнута и пряника. Это был справедливый друг, взрослый друг. Грамотнее, конечно, это называется – ресурсное взаимодействие. Для меня в детстве это был друг, который был справедлив и честен со всеми, кто ее окружает.

Людмила Александровна Павлова, мой тренер. Мне просто хотелось быть похожими на них. Позже я понял, что хочу продолжать их дело, потому что это очень важно. Потому что они самоотверженно трудятся не ради каких-то своих амбиций и целей, им не безразлична судьба других людей. Они работают для чего? Если он хотя бы 10 судеб изменит, она уже не просто так 49 лет отдала работе школе. Даже если одну судьбу учитель изменил, это уже хорошо. Значит, не зря работал.

Попова Татьяна Андреевна, магистрант гр. 1431М ТГПУ: Вы хотели бы изменить чью-то судьбу?

Базюк Кирилл Сергеевич: Может, это какая-то нездоровая амбиция, но почему-то хочется помочь кому-либо. У меня школа обычная, контингент интересный. Знаете, как один из знаменитых педагогов нам рассказывал: «Я работал одновременно в двух школах. В одной школе у меня были гимназисты, которым, когда я приходил на урок, не мешал учиться. В другой школе я был классным руководителем. Там у меня была задача, чтобы этих детей в тюрьму не посадили, прежде всего. Как они учатся, вопрос был второй». У меня тоже контингент не очень простой. Моя задача, чтобы у кого-то из них судьба изменилась в лучшую сторону. Тогда пойму, что не зря работал.

Благодаря образу своих педагогов я в педагогике.

Попова Татьяна Андреевна, магистрант гр. 1431М ТГПУ: Что сподвигло Вас к участию в конкурсе?

Базюк Кирилл Сергеевич: Сподвигло желание моих наставников показать тот опыт, который есть в нашей школе. Ко мне подошел заместитель директора по научно-методической работе, мой классный руководитель и сказал: «Я вижу, что ты созрел для конкурса. Попробуй». Это была не моя инициатива.

Королёва Оксана Васильевна: Я открою секрет, в школе сейчас практически 99% из всех участников самостоятельно никто не заявляется на конкурс. Это грустно, но факт.

Пельс Ольга Николаевна: Вернусь к своей ситуации. У меня такие условия: мама – учитель музыки, я являюсь старшим ребенком в семье. У меня две сестры-близняшки. Так что условия для педагогической деятельности были созданы изначально. Поэтому все продолжилось хронологически.

Психология была для меня более привлекательна, поэтому я осталась в этой профессии. Если говорить про ребенка, то считаю, что в дошкольной образовательной организации должны работать педагоги и специалисты высочайшего профессионального уровня, потому что с этого возраста начинается абсолютно все – доверие к миру, познавательный интерес, понимание себя, желание действовать, двигаться. Важно максимально создавать ребенку ситуацию успеха, чтобы эта позитивная социализация у него состоялась.

Почему пошла в конкурс? Абсолютно спонтанно. Просто пошла пополнить свое профессиональное портфолио на высшую квалификационную категорию, просто так, самолично. Потом, как я всегда говорю, мотивация приходит в процессе деятельности. Погружайтесь и действуйте, а потом уже деваться некуда.

Есть еще такие технические моменты. Когда ты открываешь положение о конкурсе, ты на него смотришь и закрываешь. Потом открываешь снова, находишь самый-

самый трудозатратный этап, где тебе нужно больше всего выложиться. Тогда рождается идея. У меня это был мастер-класс. Дальше все само собой приходит. То есть выбираешь сложную задачу, затем – подзадачу. И все. Участвуешь и радостно побеждаешь.

Королёва Оксана Васильевна: Мы все педагоги пришли в педагогику за учителем. Не буду что-то новое добавлять. Моя первая учительница – Смирнова Ирина Александровна. Я захотела дома играть в такую же учительницу. И всю начальную школу я играла в нее.

У других, кто спонтанно решает пойти в педагогический университет, вероятнее всего, так не получится. Считаю, что лучшие педагоги рождены, чтобы стать педагогами. Мне с детства говорили, будешь директором школы. Поэтому все время хотела других чему-то научить.

Учителем надо родиться, надо этого хотеть. Потому что у нас столько сегодня препятствий к тому, чтобы мы ушли из профессии. Хочется все бросить, но останавливаешься, потому что это было на роду написано.

Конкурс – это, как правило, какая-то мотивация. Например, сначала это слово «надо». Говорят, что «надо», и ты идешь. Когда начинаешь в это входить, то воспринимаешь это уже по-другому. Без самостоятельного личностного роста никак не обойтись. Любой конкурс – это личностный рост. По-другому ты просто не сможешь. Мы, педагоги, амбициозные, плохо делать не любим. Особенно если идем на конкурс, стараемся максимально выложиться.

Попова Татьяна Андреевна, магистрант гр. 1431М ТГПУ: Сейчас есть потребность в мотивации ребенка на обучение. Как его замотивировать, на Ваш взгляд? Как сделать так, чтобы они приходили и занимались?

Королёва Оксана Васильевна: Мотивация важна. Даже самая маленькая. Когда захожу первый раз давать свой предмет, я должна уронить блокнот, надеть на голову корону, т. е. ввести какой-то провокационный момент, чтобы они сначала посмотрели на меня и удивились. Меня увидели и запомнили.

Дальше нужно погрузить ребенка в свой предмет. Я всегда говорю, что ребенок любит тот предмет, где у него получается и есть знания. Чтобы они были, сначала нужно применить и кнут, и пряник. Приходится быть и строгой учительницей, и провокаторшей, которая всегда хочет тебя к чему-то привлечь и научить.

Изначально мотивированных детей сегодня, к сожалению, не так много. Это наше золото, которое потом выходит на олимпиады, конкурсы и т. д. Сегодня есть масса способов, чтобы на уроке задержать внимание ребенка. Дети легко поддаются на любую провокацию.

Науменко Анна Дмитриевна: Нового, наверное, ничего не скажу. Тоже с детства всегда играла в школу, хотела быть педагогом. Единственное, после окончания лицея при политехническом университете пошла в политехнический университет на инженера по электронике. У меня бакалавриат, магистратура «Электроника и наноэлектроника». Но потом очень захотелось в педагогику. После окончания университета пошла в колледж, где нужен был преподаватель, который знает электронику, электротехнику.

Так и осталась там. Затем уже получила педагогическое образование, сейчас обучаюсь в аспирантуре по педагогической специальности.

Относительно участия в конкурсах. Я как раз отношусь к тому одному проценту педагогов, которые, увидев конкурс, решают сами – точно хочу и буду участвовать.

Базюк Кирилл Сергеевич: Про мотивацию. Я, наверное, слукавил. Все-таки кому-то что-то я хотел доказать. Своим детям в школе. Мне хотелось показать на своем личном примере, что у меня жизнь такая очень интересная, что терпение и труд все перетрут. Главное – к чему-то просто идти. Не обязательно должна быть какая-то цель конкретная. Я пять лет назад не хотел оказаться в конкурсе, выиграть его или что-то еще. Просто хотелось становиться успешным в жизни. К чему это приводит? К простым исполнениям наших с вами желаний.

Так получилось, что благодаря конкурсу, победителю давали путевку в лагерь «Мастерская успеха». Она проводилась в Краснодарском крае. Я в первый раз в своей жизни побывал на море. Первый раз полетал в этом году на самолете. Это все случилось в мои 29 лет только потому, что жизнь моя была интересная. Как раз детям, чью жизнь я немножечко хочу изменить, хочу показать, что за спиной у тебя может быть или не быть. Если ты не ленишься, если ты трудишься, совершенствуешься, если ты самокритичен к себе, можешь чего-то достигнуть. Такая еще у меня была мотивация.

Это я сейчас использую как инструмент мотивации детей такой вопрос: вы могли подумать еще пару лет назад, что ваш Кирилл Сергеевич, который вам сегодня рассказывал про кувырок вперед или стойку на лопатках, делая это перед вами на гимнастическом мате, будет встречаться с министром и с Владимиром Владимировичем Путиным разговаривать посредством видео-конференц-связи? Никто не мог представить. Все реально.

Серякова Надежда Викторовна, магистрант гр. 1431М ТГПУ: Вы все сейчас управленцы. Говорили о том, как замотивировать детей. Оксана Васильевна, как замотивировать учителей, чтобы они качественно работали, готовились к урокам, участвовали в конкурсах?

Королёва Оксана Васильевна: Об этом можно долго дискутировать. Во-первых, учитель начинает стремиться к результату, когда он видит, что это кому-то нужно.

Изначально я не работала директором и пришла в школу, где были собраны педагоги из города, которые не сильно хотели трудиться. Школа после капитального ремонта. Вроде, как повод начать жизнь заново и тихо доработать до пенсии. Но тут пришла я, такая амбициозная, меня это не устраивало. Поэтому мы с моим новым методистом решили, что их важно научить. Взяли и начали их учить. Но не так, что их посадили как в школе или стали им лекции читать. Мы придумали международный фестиваль педагогических идей. Стали учить их на опыте других педагогов. Мы им показывали, как успешные школы и педагоги работают.

В самом начале на первых форумах наши педагоги только кофе приносили, за порядком следили. Потом потихоньку стали втягиваться, поскольку им было чем поделиться. Они уже по 10–15 лет отработали, знания и успешный опыт есть. Тут появилась возможность показать, что мы тоже умеем эффективно работать.

Потом пришел первый успех, победа в муниципальном конкурсе одного из наших педагогов. А у нашего учреждения уже много лет не было никаких первых мест. И пошло. То есть они начали участвовать в конкурсах, они начали ходить на мероприятия, печатать статьи. Это потом на результате всей школы обязательно отражается. Когда я первый раз через 4 года услышала от родителей, что мы хотим учиться именно в вашей школе, поняла, что мы это сделали.

Потом я говорю, коллеги, мы будет всю жизнь так учить тех, кто нигде не может пристроиться. Давайте сделаем, чтобы к нам шли и мы учили успешных людей. То есть здесь речь должна идти в первую очередь про мотивацию, лишь потом про деньги и стимулирующие. Конечно, они играют большую роль. Стимулировать нужно обязательно. Важнее и сложнее сделать так, чтобы педагог проявил самое хорошее свое качество. При этом ты должен быть с ними, вместе. Ты должен показывать пример и их уважать.

Перед родителями я за педагогов и за детей стеной. Конечно, могу потом один на один все сказать. Директор должен всех защищать. Никогда не позволю родителям плохо говорить о педагогах или детях, даже если они совершили какой-то проступок. Это потом один на один. Но они должны знать, что у них есть эта защита. Мы должны быть едины.

Пример их сильно заражает. Они начинают верить в себя и в свои лучшие стороны. Цепная реакция работает. Да, этим движением не охватывается вся школа. 100%-ной реакции не будет, однозначно. Это невозможно. Но если у вас 50–60% коллектива стремятся к победе над самим собой, это уже победа.

3.3. Фрагмент 3. Перспективы участия в профессиональных конкурсах: дискуссионный формат

Алексеев Владимир Анатольевич, магистрант гр. 1431М ТГПУ: Про учителей мы поговорили. Как постараться привлечь талантливого абитуриента в педагогический вуз и, конечно, с дальнейшим трудоустройством в образовательное учреждение?

Королёва Оксана Васильевна: Болевая точка! Сейчас найти математика, физика, информатика в школу практически невозможно. Уже со второго-третьего курсов все студенты (математики, физики, информатики) разобраны по школам Томской области. Будущий учитель только окончил школу, а в сентябре он уже работает в школе.

Если говорить о целевом поступлении, мы видим в школе этих детей. Но не видим, кто бы из них в будущем смог бы прийти математиком или физиком. Может, не в те очки смотрим. Потому что они не осваивают, к сожалению, то содержание предметов (математику, физику, информатику), через которое мы бы увидели, что они талантливы и что они могут успешно вести уроки у детей. Одного желания быть учителем математики, физики, информатики бывает, к сожалению, недостаточно.

Но я готова стоять у педагогического университета во время выдачи дипломов и предлагать зарплату, хорошие условия труда после капитального ремонта. Других рычагов, увы, пока нет. Если бы они действительно хорошо учились несколько курсов и

потом школа могла бы их выбирать, тогда «да». У нас, к сожалению, пока не такая система, когда мы могли бы выбирать.

Пельс Ольга Николаевна: Поддержу дискуссию. Напомню интересное наблюдение про молодых педагогов, студентов, которые оканчивают обучение и приходят сразу работать. У них есть позиция ожидания, что к тебе придут, все подскажут, разложат алгоритм. И, наконец, начнешь работать. Это очень сложный аспект. Выжидательная позиция, это сегодня превалирует. Это тот опыт, с которым я сейчас сталкиваюсь.

Я сама оканчивала относительно давно. Мы были жадные до познания, до теории и практики. Сами задавали вопросы и бежали, наверное, порой впереди руководителей.

Базюк Кирилл Сергеевич: По поводу выжидательной позиции. Я новичок в заместителях директора школы. Так сложилось, что все нужно было начинать с нуля. Никто меня этому не обучал. Я периодически куда-нибудь звонил, задавал вопросы. Меня в ответ спрашивали: «Почему Вы такой вопрос задаете? Вы же заместитель. Отвечал: я заместитель две недели от роду. Поэтому и задаю этот вопрос».

Я мог бы сидеть спокойно и бумажки перебирать. Отчет пришел, заполнить его, как понял. Если прислали бы замечания, исправил бы их. Так шло бы все своим чередом. Зарплата платилась бы до какого-то момента. Потом вскрылась бы недоработка, показали бы на дверь. Пошел бы за дверь. Не интересно это! Мне надо разобраться, а почему именно так?

Сейчас я уже познакомился со всем Октябрьским районом и дозвонился в другие школы. Задаю вопросы. Хорошо, что люди отвечают. Но сначала очень сильно удивляются. Потому что мы тоже сталкиваемся с тем, что приходят молодые педагоги и ждут, что им покажут все от и до. Думают, зачем им суетиться, чтобы понять, как это работает.

Школа – настолько живой организм. У меня также и уроки, и другая работа. Если человек ко мне сам не приходит с вопросом, я к нему не пойду и не буду задавать вопросы: все ли понятно? Хорошо ли? Реалии школы таковы, что не нужно делать работу за молодых педагогов в период их адаптации. Если педагог в позиции ожидания, а не в позиции активного интереса к профессии, ему будет сложно проявить себя.

Королёва Оксана Васильевна: Опыт. В педагогике главное – опыт.

Базюк Кирилл Сергеевич: Возможно, в первые годы даже через слезы.

Королёва Оксана Васильевна: Если ты преодолел эти трудности, у тебя все получится.

Базюк Кирилл Сергеевич: Есть еще страх и предвзятое отношение к абитуриентам и молодым педагогам. Когда я взял классное руководство, мне было 27 лет. Помню первое родительское собрание. У родителей ко мне сразу же было предвзятое отношение и вопросы: чему я могу научить детей? Чему могу научить родителей? Только когда я им привел несколько примеров о том, что (извиняюсь) каша в голове – это не возрастное, а состояние души, что можно быть и в 50 лет не всегда воспитанным человеком и понимающим в образовании, в педагогике, в воспитании. Тогда мы нашли точки соприкосновения. Сейчас я для них уже фигура весомая. Никто не смотрит уже на мой возраст с недоверием.

Самая главная опасность – позиция выжидания и неготовность абитуриента к тем трудностям, которые связаны с предвзятым отношением из-за возраста. В обществе это есть. Как и стереотип к учителям физической культуры. То есть у нас есть определенный ряд стереотипов в обществе по отношению к учителям, которые нужно преодолевать. Для этого нужно быть в позиции активного исследования.

Пельс Ольга Николаевна: Дополню образ Кирилла Сергеевича. Ранее в 22 года была в Центре планирования карьеры заместителем директора по воспитательной работе. Работала с разными возрастными категориями и с родителями. Все прекрасно выполняла.

Проявляйте активность. Кстати, это секрет победы в моем конкурсе. Будьте в активной позиции, нарабатывайте опыт решения практических задач. Не бойтесь ошибаться. Ошибки – это ваша суть. Сейчас не получилось, позже получится. Как мы говорим в дошкольной организации, «не привыкли мы сдаваться, будем мы тренироваться». Вот и все. Попробуем еще раз.

Нерадовская Ольга Рамазановна: Коллеги, у нас есть еще один вопрос для дискуссии от нашего магистранта. Пожалуйста, Анастасия Денисовна.

Начарова Анастасия Денисовна, магистрант гр. 1431М ТГПУ: В свои 24 года я тоже молодой педагог. Свой вопрос я хотела бы задать, прежде всего, Оксане Васильевне. Очень жалею, что не попала в самом начале своей педагогической карьеры к Вам в школу работать. Но сейчас я уволилась из школы, работаю заместителем председателя профкома. Вопрос немного провокационный. Сколько часов у Вас в сутках? Мы отметили, что Вы директор, т. е. у Вас управляющая должность. Вы еще параллельно ведете уроки, плюс участвуете в таких значимых, масштабных конкурсах. Как у Вас на все это хватает времени? Откуда этот временной ресурс? Поделитесь, пожалуйста, советами по тайм-менеджменту.

Королёва Оксана Васильевна: Немного разочарую, наверное. У меня в сутках, как у всех, 24 часа. При этом я не ношу работу домой. Это мое правило. Старюсь успевать все на работе. Как? У каждого человека здесь будет свой секрет. Дело в организации и в самоорганизации. Если человек ночует на работе, это еще не значит, что он хороший работник. В пять пятнадцать я закрываю дверь своего кабинета. Если понимаю, что до пяти пятнадцати не выполню на сегодня то, что у меня было запланировано, я начинаю нервничать и ругать себя, что значит, где-то я в чем-то потеряла время. Я не пью чай с коллегами на работе. Все мои заместители работают 8 часов. Если будут работать дольше, их ресурса надолго не хватит. Произойдет выгорание.

Сейчас выгорание происходит намного быстрее. Приведу пример. Последняя девушка, выпускница факультета иностранных языков, учитель английского языка выгорела за 3 года. Она работала 24 часа в сутки. Так нельзя. В итоге ей психиатр сказал, что у нее очень рано наступило педагогическое выгорание. Это тот случай, когда человек не смог правильно организовать свое время. Поэтому самоорганизация для человека – очень важный процесс.

Необходимо четко и конкретно ставить цели. Да, когда родительские собрания, мы вечером работаем и можем остаться. Если какой-то проект делаем. Это исключение,

и не значит, что я должна заниматься этим бесконечно. Дома ждет семья. Нельзя забывать об этом.

Мы в молодости садились и писали конспекты, а сын ползал рядом и просил: «Мама, не пиши, пожалуйста». Ему хотелось играть, а мама конспекты уроков писала. Это не норма. Это то поколение девяностых, которое выросло само по себе. Должна быть личная жизнь. Тогда вы будете успешны на работе. Когда работа перетекает в личную жизнь, значит, что у вас не будет личной жизни. Вспомните советские фильмы. Практически все советские педагоги – одинокие женщины, потому что они жили работой. Работа много переносилась домой. Если домой зашли, нужно роль учительницы или директора сразу выключить. Иначе не получится. Дома мы должны быть женой и мамой, прежде всего.

***Базюк Кирилл Сергеевич**:* По поводу того, как не ночевать на работе. Я сейчас старюсь так делать, когда могу. Закрываю дверь, ухожу домой. Вопрос Оксане Васильевне: у Вас на первых порах своего директорства тоже получалось четко правила соблюдать? Я, например, при всем желании закрыть дверь, не могу это сделать, потому что в дверь кто-то заходит. Наверное, через какое время я смогу так делать. Как мне понять, какое время должно пройти, чтобы начать правильно планировать?

Королёва Оксана Васильевна: Я 13 лет была заместителем директора. Два-три года должно пройти, а дальше начинается День сурка. Когда ты в очередной раз понимаешь, что будешь делать завтра, послезавтра, 25 мая и потом 30 июня. У тебя все расписано, потому что у тебя в голове складывается система. Потом это начинает затягивать. Ты понимаешь, что деградируешь. У тебя все отлажено: в пять часов пятнадцать минут кабинет закрыл и пошел счастливый, потому что знаешь, что на завтра у тебя все спланировано.

Через три года ты понимаешь, что все легко. Все по накатанной. Если что-то новое не появляется. Через три года ты все поймешь, а через 5–7 лет это надоест. Тебе надо будет расти. Несмотря на то, что поток информации огромный, при правильном планировании и контроле он распределяется.

Нерадовская Ольга Рамазановна: Оксана Васильевна, завершая нашу встречу, на Ваш взгляд, какую роль играет конкурсное движение в профессиональном развитии отдельных педагогов и команды в целом?

Королёва Оксана Васильевна: Участие в профессиональных конкурсах дает новый импульс развитию команды. С одной стороны, это напряженный труд. С другой стороны, ты вырабатываешь свой педагогический стиль работы, осваиваешь секреты мастерства, улавливаешь необычное в традиционном. Это выход на уровень личностной и профессиональной готовности к новой и творческой деятельности, принятию нестандартных решений, профессиональному общению и взаимодействию. Конкурсное движение – это своеобразная форма непрерывного профессионального образования, при котором развиваются необходимые компетентности.

Ключевые эффекты участия в профессиональных конкурсах – изменения в профессиональном мышлении педагогов и администрации, выход на качественно новый уровень выстраивания своей профессиональной карьеры, достижение иных образовательных результатов. Конкурсные мероприятия – это и стресс для участников, и возможность выйти на новый уровень личностного и профессионального развития.

Конкурсные мероприятия – это место, где можно поделиться секретами мастерства, продемонстрировать наработки свои и своего коллектива. Возможность увидеть наработки других участников конкурса и взять их для своей работы.

В рамках конкурса «Лидер в образовании» мы с управленческой командой школы представили модель игры «Планирование работы педагога на учебный год». До представления модели на конкурс мы отрабатывали ее в школе на различных группах: администрации, педагогах. Совместно прорабатывали потом проблемные моменты. Так, участие в конкурсе через общую задачу способствовало сплочению коллектива.

Любой конкурс, в котором участвует образовательная организация или отдельный педагог, – это большая работа целого коллектива. Все конкурсные мероприятия проходят апробацию на мобильных группах педагогов и обучающихся. Вместе прорабатываются слабые моменты. Сама подготовка к конкурсу – это возможность изменения мышления всего коллектива. В таких условиях, если педагог не был участником конкурса, но работает в группе по подготовке к конкурсу, то у него идет процесс развития новых компетентностей. Значит, это обязательно отразится на образовательных результатах.

Еще отмечу один важный момент. Конкурсное движение – это возможность взаимодействия с участниками, членами жюри, профессиональная оценка которых оказывает существенное влияние на всех участников.

Стародубцев Вячеслав Алексеевич, д-р пед. наук, профессор: Какая интересная встреча у нас состоялась. Потому что мы познакомились с такими людьми, которые субъектны в своей деятельности. Они самостоятельны. Но при этом у них есть одно важное качество – желание изменить мир. Когда-то даже был такой лозунг: «Изменить мир! Мы это можем сделать!».

Сегодняшний обмен опытом особенно интересен, поскольку простые репродуктивные методы сегодня не работают. Поэтому я желаю, чтобы каждый из присутствующих нашел свою дорогу к победам. Да, каждый участник конкурсов должен пройти свой путь. Спасибо!

Нерадовская Ольга Рамазановна: Коллеги, важные выводы, к которым мы сегодня вместе пришли. Во-первых, многое зависит от цели, с которой ты участвуешь в конкурсе. Если цель – получить формальный результат (1, 2 или 3-е место), то здесь возможны разочарование и неудовлетворенность. Тебе может казаться, что тебя недооценили. Если целью будет преодоление себя, движение вперед, развитие своего профессионализма, то победа всегда будет с тобой. Во-вторых, нужно обязательно быть смелым и искренним в работе и в проявлении своей инициативы. Только с искренним интересом к профессии можно победить. Наконец, нет универсальных приемов или механизмов достижения успеха. У каждого этот путь будет своим.

4. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИСТОЧНИКОВ ПО ВОПРОСАМ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМАНД В КОНКУРСАХ

В настоящее время вопросы подбора и использования необходимых источников являются особо актуальными для российских авторов. Сегодня все чаще исследователи используют литературу в электронном виде, поскольку многие источники оцифрованы и присутствуют в электронных каталогах библиотек. С ними можно ознакомиться с любого компьютера, на котором есть доступ в интернет.

Соответствующую запросу литературу можно найти на следующих ресурсах:

– электронные каталоги федеральных, региональных, областных библиотек;

– электронные каталоги библиотек университетов и других образовательных учреждений;

– в электронных библиотечных системах (ЭБС) (например, ЭБС Издательства «Лань», Национальной электронной библиотеки (НЭБ), ЭБС IPR SMART и т. д.);

– на крупнейшем российском информационно-аналитическом портале в области науки, технологии, медицины и образования научной электронной библиотеки eLIBRARY.RU и др.

Исключение составляют редкие книги, которые можно прочесть только в бумажном варианте в фонде научных библиотек.

При изучении источников в отечественных научных и учебных изданиях по развитию управленческих команд в конкурсах выявлена ограниченность количества таких источников (особенно учебной) и ряд особенностей их применения. Во-первых, источники используются для очерчивания рамки исследования, чтобы показать его контекст и обосновать применение тех или иных понятий, терминов, определений. Вопросы развития и точности применения терминологического аппарата педагогического исследования являются в настоящий период одними из самых сложных для молодых исследователей. Во-вторых, примененные источники в той или иной мере поддерживают приводимые аргументы автора. Наконец, в-третьих, приведенные источники являются ответом автора на возможные возражения оппонентов.

Перечисленные выше цели применения различных источников порождают ряд ошибок их использования:

– отсутствие единообразия в их оформлении;

– оформление источников, которое не отвечает требованиям последних утвержденных стандартов;

– чрезмерное многообразие ссылок по одному и тому же вопросу;

– объемные прямые цитаты без анализа их содержания;

– наличие источников, не относящихся к теме исследования, и проч.

Перечисленные особенности и ошибки отражают общую тенденцию в вопросах использования той или иной литературы в авторской публикации. Являются доказательством недостаточного уровня сформированности навыков использования источников отечественными авторами. Далее приведем перечни научной и учебной литературы по развитию управленческих команд при участии в профессиональных конкурсах. Отметим, что конкурсная деятельность в данных перечнях представлена в малом количестве источников в связи с недостаточной проработанностью данной тематики в научной и учебной литературе.

4.1. Перечень научной литературы по профессиональному развитию управленческих команд при участии в конкурсах

Представим специально подобранный перечень научной литературы по развитию управленческих команд при участии в профессиональных конкурсах.

1. Айдаркина, Е. Е. Формирование управленческой команды в организации: пути и подходы / Е. Е. Айдаркина // Актуальные вопросы права, экономики и управления: сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции / гл. ред. С. В. Лукашевич (Ульяновск, 25 апреля 2019 г.). Чебоксары : Издательский дом «Среда», 2019. С. 9–12.

2. Артемов, О. Е. Методы формирования управленческих команд социально-экономических систем : специальность 05.13.10 «Управление в социальных и экономических системах»: автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук / О. Е. Артемов. Владимир, 2007. 26 с.

3. Вартанян, П. В. Проблемы командообразования в российских компаниях [Электронный ресурс] / П. В. Вартанян // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2014. № 3 (30). URL: https://ekonomika.snauka. ru/2014/03/4780 (дата обращения: 04.04.2024).

4. Васильева, Ю. В. Проблемные ситуации как средство формирования компетенций командного взаимодействия будущих техников : специальность 13.00.08 «Теория и методика профессионального образования» : автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата педагогических наук / Ю. В. Васильева. Оренбург, 2017. 24 с.

5. Васильев, М. В. Проблема функционирования команды как особого вида социальной группы / М. В. Васильев // Историческая и социально-образовательная мысль. – 2016. Т. 8, № 4/1. С. 95–98. doi: 10.17748/2075-9908-2016-8-4/1-95-98

6. Гриб, Е. В. Игровые методы формирования компетенции «командная работа и лидерство» в подготовке инженеров / Е. В. Гриб, Е. Н. Коломоец, В. В. Латышева // Высшее образование в России. 2020. Т. 29, № 10. С. 125–134. doi: 10.31992/0869-3617-2020-29-10-125-134

7. Ермошкин, А. Управление командообразованием / А. Ермошкин // Проблемы теории и практики управления. 2009. № 3. С. 105–118.

8. Журба, Н. Н. Конкурс профессионального мастерства как средство повышения квалификации педагогов образовательных учреждений и эффективная форма самопрезентации педагогов в профессиональном сообществе / Н. Н. Журба // Дополнительное образование детей в изменяющемся мире: развитие востребованности, привлекательности, результативности : материалы V Международной научно-практической конференции (02–03 октября 2021 года). Челябинск : Издательство: Челябинский институт переподготовки и повышения квалификации работников образования, 2021. С. 142–148.

9. Журба, Н. Н. Реализация модели научно-методического сопровождения педагогов, участвующих в конкурсах профессионального мастерства в сфере воспитания и дополнительного образования / Н. Н. Журба, А. В. Щербаков // Научное обеспечение системы повышения квалификации кадров. 2023. № 4 (57). С. 48–61.

10. Жуткин, А. В. Управленческие и организационные проблемы эффективной команды в проектной деятельности : специальность 22.00.08 «Социология управления» : автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата социологических наук / А. В. Жуткин. Москва, 2003. 22 с.

11. Иоголевич, Н. И. Универсальные компетенции «командная работа и лидерство» в профессиональной подготовке будущих строителей / Н. И. Иоголевич, О. В. Сарпова, Л. А. Филимонова, С. А. Васюра // Человеческий капитал. 2020. № 9 (141). С. 157–169.

12. Кадочникова, И. А. Формирование управленческих команд как фактор повышения конкурентоспособности промышленного предприятия в современных условиях : специальность 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» : автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук / И. А. Кадочникова. Москва, 2007. 28 с.

13. Калабин, А. А. Формирование эффективной управленческой команды : на примере российских коммерческих организаций : специальность 22.00.08 «Социология управления» : автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата социологических наук / А. А. Калабин. Москва, 2006. 22 с.

14. Карташевич, Е. В. Командообразование как фактор повышения эффективности современной организации : специальность 22.00.08 «Социология управления» : автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата социологических наук / Е. В. Карташевич. Ростов-на-Дону, 2008. 29 с.

15. Колыванова, Л. А. Конкурсы профессионального мастерства как средство повышения профессиональной компетенции педагогов / Л. А. Колыванова // Северный регион: наука, образование, культура. 2022. № 2 (50). С. 14–21.

16. Корниенко, В. И. Доверие как фактор командных взаимоотношений / В. И. Корниенко // Горизонты экономики. 2019. № 5 (51). С. 38–43.

17. Корниенко, В. И. Коммуникационный потенциал команд и пути его формирования / В. И. Корниенко // Коммуникология – Communicology. 2014. Т. 7, № 5. С. 170–177.

18. Кошелева, С. В. Особенности командно-ролевого взаимодействия менеджеров среднего и высшего звена международной и российских компаний / С. В. Кошелева // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8: Менеджмент. 2007. № 4. С. 112–138.

19. Ласкова, Т. С. Современные подходы к командообразованию: сущность, этапы реализации и особенности применения / Т. С. Ласкова, Е. Е. Айдаркина // Естественно-гуманитарные исследования. 2020. № 27 (1). С. 122–127.

20. Ласкова, Т. С. Компаративистика моделей формирования команд в организациях / Т. С. Ласкова, Е. Е. Айдаркина // Вестник Академии знаний. 2021. № 45 (4). С. 156–161.

21. Моргунов, Е. Б. Лидер и его команда / Е. Б. Моргунов // Управление персоналом. 2001. № 11/12. С. 11–14.

22. Мучник, Е. Р. Исследование групповых процессов в командообразовании / Е. Р. Мучник // Психология и педагогика: методика и проблемы практического применения. 2010. № 17. С. 144–149.

23. Мучник, Е. Р. Руководство как фактор командообразования : специальность 19.00.05 «Социальная психология» : диссертации на соискание ученой степени кандидата психологических наук / Е. Р. Мучник. Москва, 2011. 30 с.

24. Огнев, А. С. Акмеологические основы командообразования / А. С. Огнев // Акмеология. 2004. № 3. С. 33–37.

25. Огнев, А. С. Когда команда – не коллектив, а коллектив не команда / А. С. Огнев, Э. В. Лихачева // Развитие личности. 2014. № 2. С. 173–179.

26. Рыскулова, М. Н. Группа, коллектив, команда. Соотношение понятий / М. Н. Рыскулова // Современное педагогическое образование. 2019. № 10. С. 191–194.

27. Саввин, Н. В. Управленческие команды в период организационных изменений : специальность 22.00.08 «Социология управления» : автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата социологических наук / Н. В. Саввин. Москва, 2011. 22 с.

28. Савельев, Н. А. Проблемы командообразования в России [Электронный ресурс] / Н. А. Савельев // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2014. № 3 (30). URL: https://ekonomika.snauka.ru/2014/03/4332 (дата обращения: 21.03.2025).

29. Соловьева, С. И. Конкурсная деятельность как средство повышения конкурентоспособности студентов учреждений среднего профессионального образования : специальность 13.00.08 «Теория и методика профессионального образования» : автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата педагогических наук / С. И. Соловьева. Пермь, 2021. 25 с.

30. Суровикин, Н. В. Функционирование и развитие организации на основе командного подхода. Ч. 1 [Электронный ресурс] / Н. В. Суровикин // Служба управления персоналом : интернет-журнал. URL: http://personaldept.h12.ru/ nomer1/komand1.html (дата обращения: 04.04.2024).

31. Тлемешок, В. Р. Управленческая команда как субъект управления будущим : Социологический анализ : специальность 22.00.08 «Социология управления» : диссертация на соискание ученой степени кандидата социологических наук / В. Р. Тлемешок. Москва, 2003. 142 с.

32. Толстикова, О. Н. Разработка и исследование моделей формирования и функционирования команд проекта : специальность 05.13.10 «Управление в социальных и экономических системах» : автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата технических наук / О. Н. Толстикова. Воронеж, 2008. 22 с.

33. Тудвасева, Ю. С. Особенности командообразования в российских компаниях / Ю. С. Тудвасева // Гарантия науки. 2014. Т. 2, № 1. С. 15–18.

34. Халина, А. А. Командообразование как процесс и технология в организационном управлении : специальность 22.00.08 «Социология управления» : автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата социологических наук / А. А. Халина. Москва, 2011. 26 с.

35. Хотулева, Е. А. Особенности национального тимбилдинга. Плюсы и минусы «командообразующих» мероприятий [Электронный ресурс] / Е. А. Хотулева // Бизнес-образование в России и за рубежом : федеральный экспертный канал. URL: www.ubo.ru/articles/?cat=123&pub=2033 (дата обращения: 04.04.2024).

36. Филатова, М. Н. Онтология компетенции «умение работать в команде» и подходы к ее развитию в инженерном вузе / М. Н. Филатова, В. С. Шейнбаум, П. Г. Щедровицкий // Высшее образование в России. 2018. Т. 27, № 6. С. 71–82.

37. Черник, Б. П. Конкурсная среда как условие становления и роста профессионализма работников образования / Б. П. Черник // Воспитание и обучение в современном обществе: актуальные вопросы теории и практики : сборник трудов III Международной научно-практической конференции / под общей редакцией академика С. В. Казначеева. Новосибирск : МСА (ЗСО), 2015. С. 51–59.

38. Черник, Б. П. Профессионально-педагогический потенциал конкурсов / Б. П. Черник // Сибирский учитель. 2013. № 1 (86). С. 32–36.

39. Черник, Б. П. Профессиональные конкурсы на образовательной выставке: система измерений и оценки / Б. П. Черник // Школьные технологии. 2004. № 1. С. 132–135.

40. Шахмаева, К. Е. Формирование готовности к командной работе студентов технического вуза в процессе профессиональной подготовки : специальность 13.00.08 «Теория и методика профессионального образования» : автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата педагогических наук / К. Е. Шахмаева. – Магнитогорск, 2019. 26 с.

4.2. Перечень учебной литературы по профессиональному развитию управленческих команд при участии в конкурсах

Обозначим перечень учебной литературы по развитию управленческих команд при участии в профессиональных конкурсах.

1. Адизес, И. Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует / И. Адизес ; пер. с англ. Т. М. Гутман. Москва : Альпина Паблишер, 2016. 360 с.

2. Айдаркина, Е. Е. Командообразование и методы групповой работы : учебное пособие / Е. Е. Айдаркина, Т. С. Ласкова. Ростов-на-Дону ; Таганрог : Издательство Южного федерального университета, 2021. 138 с. –SBN 978-5-9275-3925-3.

3. Багдасарян, В. Э. Лидерство : учебник / В. Э. Багдасарян. Москва : ИНФРА-М, 2021. – 339 с. – (Высшее образование: Бакалавриат). ISBN 978-5-16-016204-1.

4. Белбин, Р. М. Типы ролей в командах менеджеров / Р. М. Белбин ; пер. с англ. Москва : HIPPO, 2003. 315 с.

5. Бойетт, Дж. Г. Создание высокоэффективных организаций посредством рабочих команд / Джозеф Г. Бойетт, Джимми Т. Бойетт. Москва, 2007. 430 с.

6. Верхоглазенко, В. Н. Командообразование: типология и основы управления [Электронный ресурс] / В. Н. Верхоглазенко. URL: http://acmegroup.ru/node/184 (дата обращения: 04.04.2024).

7. Геллерт, М. Все о командообразовании : руководство для тренеров : пер. с нем. / М. Геллерт, К. Новак. Москва : Вершина, 2006. 352 с.

8. Евтихов, О. В. Тренинг лидерства / О. В. Евтихов. Санкт-Петербург : Речь, 2007. 256 с.

9. Жуков, Ю. М. Технологии командообразования: учеб. пособие для студентов вузов / Ю. М. Жуков, А. В. Журавлев, Е. Н. Павлова. Москва : Аспект Пресс, 2008. 320 с. ISBN 978-5-7567-0510-2.

10. Зинкевич-Евстигнеева, Т. Д. Теория и практика командообразования. Современная технология создания команд / Т. Д. Зинкевич-Евстигнеева, Д. Ф. Фролов, Т. М. Грабенко. Санкт-Петербург : Речь, 2004. 304 с.

11. Зинкевич-Евстигнеева, Т. Д. Эффективная команда: шаги к созданию / Т. Д. Зинкевич-Евстигнеева. Санкт-Петербург : Речь, 2003. 128 с.

12. Исаев, В. В. Организация работы команды проекта: психология, стратегия, тактика / В. В. Исаев. Санкт-Петербург : Бизнес-пресса, 2006. 235 с.

13. Исхакова, М. Г. Тимбилдинг: раскрытие ресурсов организации и личности / М. Г. Исхакова. Санкт-Петербург : Речь, 2010. 256 с.

14. Карякин, А. М. Командная работа: основы теории и практики / А. М. Карякин. Иваново, 2003. 136 с.

15. Коваленко, А. В. Создание эффективной команды : учебное пособие / А. В. Коваленко. Томск : Издательство Томского политехнического университета, 2009. 68 с.

16. Команда, способная воплотить мечту. Справочник командного лидера. Импульс для лидерства. Книга 2. Москва ; Санкт-Петербург : Консалтинговая группа BITOBE, 2019. – 156 с.

17. Корниенко, В. И. Командообразование : учебное пособие / В. И. Корниенко. Москва : Юрайт, 2024. 291 с. (Высшее образование). ISBN 978-5-534-14723-0.

18. Кочеткова, А. И. Введение в организационное поведение и организационное моделирование : учебное пособие / А. И. Кочеткова. Москва : Дело, 2003. 942 с.

19. Крекова, М. М. Лидерство и командообразование : учебное пособие / М. М. Крекова, Е. М. Киселева, Ю. Б. Миндлин. Москва, 2018. 257 с.

20. Медведев, В. П. Новые задачи менеджеров при управлении персоналом в современных условиях / В. П. Медведев. Москва : ИМЭС, 2000. 129 с.

21. Меньшова, В. Н. Формирование профессиональной команды : учебное пособие / В. Н. Меньшова, И. Ю. Парфенова. Новосибирск : Изд-во СибАГС, 2014. 115 с.

22. Мышление, которое меняет мир. Справочник инноватора. Импульс для лидерства. Книга 1. Москва ; Санкт-Петербург : Консалтинговая группа BITOBE, 2019. 138 с.

23. Надточий, Ю. Б. Командообразование : учебное пособие / Ю. Б. Надточий. Москва : Дашков и К°, 2020. 238 с. ISBN 978-5-394-03751-1.

24. Огнев, А. С. Технологии командообразования / А. С. Огнев ; под ред. А. А. Деркача. Москва : РАГС, 2003. 263 с.

25. Описание и представление системы работы педагога в условиях профессионального конкурса: метод. пособие / авт.-сост. И. А. Свиридова, Т. Н. Семенкова, Н. А. Заруба и др. Кемерово : Изд-во НИПНИПКиПРО, 2005. 97 с.

26. Сартан, Г. Н. Команда: как создать управляемый коллектив / Г. Н. Сартан. Москва : Боргес, 2011. 186 с.

27. Технология командообразования и саморазвития : учебно-методическое пособие / И. В. Гурьянова, Н. А. Кобзева, И. В. Лапчинская, О. Г. Петушкова и др. Магнитогорск : ФГБОУ ВО «МГТУ им. Г. И. Носова», 2016. 145 с.

28. Чанько, А. Д. Команды в современных организациях : учебник / А. Д. Чанько. Санкт-Петербург : Высшая школа менеджмента, 2011. 408 с.

29. Черник, Б. П. Профессиональные конкурсы: слагаемые победы : научно-практическое пособие / Б. П. Черник. Новосибирск : Сибпринт, 2022. 110 с.

30. Чухлебова, Е. П. Взаимодополняющая команда как точка роста образовательной организации в условиях новой реальности / Е. П. Чухлебова // Миссия педагога в новой реальности : материалы Международной научно-практической конференции, Томск, 17–18 апреля 2023 г. / отв. ред. Н. А. Семенова ; Томский государственный педагогический университет. Томск : ТГПУ, 2023. С. 336–340.

31. Юрьева, О. В. Командообразование: учебно-методическое пособие / О. В. Юрьева, О. Ю. Кукушкина, Ф. Б. Михайлов, К. Р. Насретдинова. Казань : Казань, 2022. 80 с.

Список литературы

1. Атлас практик неформального образования / авт.-сост. М. С. Аверков, Н. М. Андерссон-Жулябина, Е. А. Вишневская, П. П. Глухов, Я. А. Ешматов, С. Г. Косарецкий, А. А. Попов; под науч. ред. А. А. Попова. Москва : Национальный книжный центр, 2019. 264 с.

2. Атлас практик неформального образования / авт.-сост. М. С. Аверков, Е. А. Вишневская, П. П. Глухов, А. А. Попов ; под науч. ред. А. А. Попова. Москва : НКЦ Образование, 2021. 158 с.

3. Доклад Правительства Российской Федерации Федеральному Собранию Российской Федерации о реализации государственной политики в сфере образования // Официальный сайт Правительства Российской Федерации. 219 с. URL: http://static.government.ru/media/files/GYRyAxoqmjgpAxer8PRuu2zMB9NBFAa9.pdf (дата обращения: 26.01.2025).

4. Ежедневная газета «Правда» № 65, суббота 24 марта 1923 года // Официальный сайт Библиотеки коммунистической литературы marxism-leninism.info. С. 7. URL: https://marxism-leninism.info/paper/pravda_1923_65-8175 (дата обращения: 08.08.2024).

5. История конкурса // Официальный сайт конкурса «Учитель года России 2024» URL: https://teacherofrussia.ru/competition/history/198?ysclid=m6x9ve9mor946851575 (дата обращения: 08.08.2024).

6. Конкурсное движение как формат непрерывного профессионального образования: социально-психологическое сопровождение : учебно-методическое пособие / И. В. Серафимович и др. Ярославль : ГАУ ДПО ЯО ИРО, 2022. 222 с. ISBN 978-5-906776-36-5, ISBN 978-5-907070-80-6.

7. Конкурсы для педагогов // Официальный сайт Министерства просвещения Российской Федерации. URL: https://edu.gov.ru/activity/main_activities/talent_support/competitions_for_educators?ysclid=m6xbsuei1t956097687 (дата обращения: 08.08.2024).

8. Конкурсы для руководителей образовательных организаций // Официальный сайт Министерства просвещения Российской Федерации. URL: https://edu.gov.ru/activity/main_activities/talent_support/competitions_for_executives/ (дата обращения: 08.08.2024).

9. Концепция проекта «Школа Минпросвещения России» // Проект Школа Минпросвещения России : официальный сайт. URL: https://smp.edu.ru/concept (дата обращения: 26.01.2025).

10. Нерадовская, О. Р. Личностно-профессиональный портрет будущего педагога / О. Р. Нерадовская, В. А. Стародубцев // Педагогическое образование в России. 2024. № 1. С. 117–129.

11. Поволяева, М. Н. Неформальное образование в современном образовательном пространстве: культурные традиции, вызовы и перспективы / М. Н. Поволяева, И. Н. Попова // Народное образование. 2013. № 8. С. 43–48.

12. Постановление Правительства Российской Федерации от 18 апреля 2023 г. № 613 «О премиях победителям и призерам профессиональных конкурсов, проводимых Министерством просвещения Российской Федерации (наименование в редакции Постановления Правительства Российской Федерации от 31.07.2023 № 1238) (в редакции Постановления Правительства Российской Федерации от 31.07.2023 № 1238) // Официальный сайт Правительства Российской Федерации. URL: http://government.ru/docs/all/147156/ (дата обращения: 16.12.2024).

13. Протокол заседания коллегии Минпросвещения России от 23 октября 2020 г. // Официальный сайт Министерства просвещения Российской Федерации. 13 с. URL: https://docs.edu.gov.ru/document/f2778414aa12c63167ae732c29535bab/download/3185/ (дата обращения: 26.01.2025).

14. Распоряжение Минпросвещения России от 16.12.2020 № Р-174 (ред. от 16.01.2024) «Об утверждении Концепции создания единой федеральной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров» // КонсультантПлюс : официальный сайт. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_403234/?ysclid=m8vobcndat625196293 (дата обращения: 30.03.2025).

15. Степанов, О. В. Трансформация профессионально-педагогических конкурсов в России: история, современность, тенденции / О. В. Степанов, Т. В. Алмазова // Гуманитарий Юга России. 2016. Т. 21, № 5. С. 145–151.

16. Фокс, Кабейн О. Харизма: Как влиять, убеждать и вдохновлять / Оливия Фокс Кабейн ; пер. с англ. М. : Альпина Паблишер, 2022. 378 с.

17. Чухлебова, Е. П. Взаимодополняющая команда как точка роста образовательной организации в условиях новой реальности / Е. П. Чухлебова // Миссия педагога в новой реальности : материалы Международной научно-практической конференции, Томск, 17–18 апреля 2023 г. / ответственный редактор Н. А. Семенова ; Томский государственный педагогический университет. Томск : ТГПУ, 2023. С. 336–340.

Об авторах издания

Нерадовская Ольга Рамазановна,
кандидат педагогических наук, ректор Областного государственного бюджетного учреждения дополнительного профессионального образования «Томский областной институт повышения квалификации и переподготовки работников образования», доцент кафедры педагогики и управления образованием, руководитель научного содержания программы магистратуры направления подготовки 44.04.01 Педагогическое образование, направленности (профиля) Управление в сфере образования федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Томский государственный педагогический университет».

Смышляева Лариса Германовна,
доктор педагогических наук, доцент, профессор Института образования федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Национальный исследовательский Томский государственный университет», советник при ректорате Областного государственного бюджетного учреждения дополнительного профессионального образования «Томский областной институт повышения квалификации и переподготовки работников образования», эксперт Высшей школы государственного управления федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации».

Чухлебова Екатерина Павловна,
обучающийся программы магистратуры направления подготовки 44.04.01 Педагогическое образование, направленности (профиля) Управление в сфере образования федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Томский государственный педагогический университет».

Королёва Оксана Васильевна,
директор муниципального бюджетного общеобразовательного учреждения «Средняя общеобразовательная школа № 78» города Северска Томской области.

Учебное издание

ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМАНД СИСТЕМЫ ОБЩЕГО ОБРАЗОВАНИЯ: УЧАСТИЕ В КОНКУРСАХ

Практикум

Ответственный за выпуск: Ю. Ю. Афанасьева
Корректор: Ю. П. Готфрид
Технический редактор: А. И. Лелоюр

Подписано к использованию: 27.06.2025.
Гарнитура Times. Объем издания: 1,02 Mb.
Комплектация издания – 1 CD.
Тираж 500 CD. Заказ № 074/ЭУ.

Издательство
Томского государственного педагогического университета
634061, г. Томск, ул. Киевская, 60
тел. 8(3822)311-484
E-mail: izdatel@tspu.ru