

Крюкова Елена Михайловна | [krukovaam@mail.ru](mailto:krukovaam@mail.ru)  
Директор  
МБУ ИМЦ «Екатеринбургский Дом Учителя»  
Екатеринбург, Россия

## Командный подход к развитию образовательной организации: практика проведения Дня развития организации в МБУ ИМЦ «Екатеринбургский Дом Учителя»

**Аннотация.** В статье рассматривается проблема стратегического развития образовательной организации и коллективный подход как инструмент решения. Управленческая деятельность в ситуации турбулентных изменений требует от руководителя наличия особых компетенций — прежде всего, способности инициировать изменения, выявлять проблемы и выстраивать пошаговый алгоритм их разрешения. Востребованной становится концепция «соучаствующего» управления. Для достижения организацией успеха важно, чтобы внутри коллектива было мотивировано стремление к достижению единой цели. Современные подходы к развитию любой образовательной организации, в том числе дополнительного образования, основываются на «соучаствующем» управлении. Приведен опыт проективной сессии коллектива МБУ ИМЦ «Екатеринбургский Дом Учителя». Современный постоянно обновляемый инструментарий управления

коллективной работой является условием эффективности менеджмента. Автором представлено полное и подробное описание практики проведения внутрифирменного события. В формате проективной сессии при участии каждого сотрудника были сформулированы и озвучены факторы, при которых каждое направление работы образовательной организации может быть эффективным. Сформулированный четкий коллективный ответ на вопрос, что необходимо конкретно развивать для эффективного развития организации, является важным элементом «соучаствующего» управления. Поэтапное и подробное описание Дня развития организации может стать сценарием внутрифирменного события для любой организации.

**Ключевые слова:** развитие образовательной организации, коллективное руководство, инструменты эффективного менеджмента.

В турбулентно развивающемся мире задачи поддержания конкурентоспособности и развития стали актуальны не только для образовательных организаций, но и для организаций дополнительного образования, для методических центров, в частности, для информационно-методического центра «Екатеринбургский Дом Учителя» (далее — Дом учителя). Практическое решение проблем, связанных с необходимостью обеспечения благополучного существования организации сегодня и в перспективе, зависит от правильного определения основных направлений ее стратегического развития. Без стратегии нет развития, организация может только точечно, эпизодически работать на улучшение отдельных аспектов своей деятельности [7]. Однако это опасный путь, связанный с накоплением противоречий и появлением проблем и кризиса. Руководитель организации, и, прежде всего, руководитель образовательной организации должен обладать ключевым надпрофессиональным навыком — стратегическим мастерством.

Образование формирует личность человека, то есть учит и воспитывает его для завтра и послезавтра. Образование не имеет права работать «на вчера», поэтому руководитель управляет потоком стратегических задач и их решений, обеспечивая непрерывное развитие организации и коллектива. В его компетенцию входит интеллектуальная прозорливость и видение настоящего в контексте будущего. Сложность современного когнитивного мира переводит организацию

на новый уровень скорости и интеграции всех систем, к пониманию формирования и использования коллективного разума. Понимание руководителем того, что люди — основной стратегический капитал, даст возможность организации обрести эффективную систему ценностей. Когнитивность мира приводит к фундаментальной трансформации нашего мышления, а это — сущность метапредметного перехода. Идет глубинная трансформация социальных отношений. Необходим новый уровень управления, новые подходы к управлению организацией.

Считается, что коллективная работа особенно востребована в кризисные времена, в период роста, в ситуации, когда надо действовать быстро, а права на ошибку нет, при постоянном повышении общей эффективности, в ситуации неопределенности. Все перечисленное относится к ежедневной работе любой организации [3, 5, 8]. Для сложных проблем нельзя найти единственно правильное решение. Кроме того, принятое руководителем решение зачастую не работает на практике в полной мере, прежде всего потому, что исполнители, сотрудники с разным функционалом, занимающие разные места в иерархии организации, не участвовали в принятии этого самого решения.

Таким образом, для проведения Дня развития Дома учителя мы вооружились инструментами и техниками, которые позволяют включить в продуктивное общение всех участников и найти креативные идеи. Такой подход очень важен,

поскольку он позволяет услышать мнение каждого сотрудника о развитии организации. Приведем пример содержания и особенности организации такого события в Доме учителя, в том числе покажем особенности каждого из шести этапов деятельности.

**Первый этап** (начало события) является одним из самых значимых для организации. Многие ассоциируют развитие организации с наличием и успешностью бренда. Разработка совокупности свойств, образов и ассоциаций, возникающих при сотрудничестве с Домом учителя, является эффективным инструментом достижения успеха. Конечной целью этапа является создание бренда с уникальным внешним образом и внутренним содержанием, максимально отвечающего ожиданиям потребителей, воспринимаемого целевой аудиторией целостно, внушающего доверие и вызывающего желание сотрудничать [6]. Первый вопрос для начала аналитической работы сотрудников может быть сформулирован следующим образом: «Какая организация в своей конкретной профессиональной сфере положительно выделяется потребителями и является наиболее успешной, выдерживая конкурентное взаимодействие?» [1].

Какими конкретными характеристиками отличается наша организация в своей сфере?

Работу над ответом на этот вопрос мы начали при помощи трехэтапного формата «Я — мы — вместе».

«Я — мы — вместе» — это инструмент этапа построения общего понимания в проективной сессии, который можно использовать на разных этапах. Сначала участники работают индивидуально (этап «Я»). Они формируют свое мнение, идею. Этап «Я» важен, так как прежде чем переходить в групповую дискуссию, нужно, чтобы все участники осознали и нашли все ответы для себя. На этом этапе важно создать тишину и не торопить участников. Затем в парах или малых группах коллеги делятся ответами, идеями, а главное — фиксируют свои находки либо на доске, либо на бумаге (этап «Мы»), при этом каждая группа представляет результаты своего обсуждения. Тем самым группа создает общую картину. Если участникам что-то непонятно, то они задают вопросы и проясняют / конкретизируют непонятное. Этот этап называется «Вместе» (общая группа).

Разноцветные прямоугольные листы бумаги, называемые модерационными картами, используются для сбора идей и мнений. Метод дает возможность в ходе сессии визуализировать для всех идею или убеждение для того, чтобы команда изучила и использовала эту информацию в процессе дальнейшей работы.

Такой метод сбора идей необходим в случаях, когда важно исследовать проблему, имеющую много различных сторон, о которых не все участники знают. Метод успешно применяется в «мозговых штурмах», при анализе проблем и поиске решений.

Первоначально коллеги работали в своих рабочих блокнотах, решая задачу определения характеристик успешности. Каждый определил для себя от трех до пяти признаков процветания и востребованности Дома учителя на уровне города. После этого каждому участнику надо было две самые важные, по его мнению, характеристики написать на двух модерационных картах (этап «Я»). На этапе «Мы» (в группе оптимальное число участников – четыре человека) каждый сотрудник озвучивал коллегам свою точку зрения, никак не комментируя ее. На этапе «Вместе» группа выбирала, подробно обсуждая, три карты, которые

отражали общее мнение, и размещала эти карты на рабочей или клеящей доске (стене).

Далее руководитель (ведущий сессии) приглашал по одному самому активному в группе сотруднику и предлагал кластеризовать характеристики успешности по смыслу на клеящей стене. На данный вид работы отводилось три минуты.

В нашем случае получилось четыре кластера: уровень клиентского сервиса, реклама, качество работы, ценовая политика со следующими характеристиками успешности (таблица 1).

Таблица 1 – Выделенные кластеры успешной работы Дома учителя

Уровень клиентского сервиса	Реклама	Качество работы	Ценовая политика
Индивидуальный подход	Положительные отзывы потребителей	Изучение спроса – актуальность	Анализ платежеспособности целевой аудитории
Надежные рекомендации	Расширение целевой аудитории	Безопасность, экологичность, комфорт	Доступная цена
Лояльность	Узнаваемость бренда	Партнеры – известные спикеры	Соотношение «цена / качество»
Гибкость	Раскрученная реклама	Отвечать последним трендам в образовании	Ресурсный подход
Оперативность	Креативная стратегия	Результативность по действию	–
Выполнение нестандартных запросов	–	Результативность по последствиям	–
Превосходить ожидания	–	Степень удовлетворенности участников	–

Остальные участники в это время думали над ассоциативным образом Дома учителя. Задание состояло в том, чтобы найти ассоциации к образу методического центра и представить их, выделив основные функциональные и организационные особенности организации [4]. С точки зрения наглядного представления у микроколлективов получились разные результаты: ромашка, интеллект-карта, треугольник. Эта работа была необходима для того, чтобы на следующей проективной сессии можно было заниматься непосредственно разработкой образа и его составляющих.

**Второй этап** предполагает рефлексию деятельности. Любая организация движется в своем развитии не в свободном пространстве, а в формате конкретного функционирования с учетом продвижения продуктов своей профессиональной деятельности. В основу наглядного представления идей был взят прием «Колесо баланса», на спицах / осях которого были зафиксированы основные форматы работы и продукты Дома учителя. Это прежде всего названия тех отличительных характеристик организации, которые выделились на первом этапе. Итак, в нашем случае оси означали:

– *адресная поддержка* – создание комплекса методических рекомендаций и условий для поддержки в области профессиональных затруднений и дефицитов педагогического коллектива конкретной образовательной организации, а также для удовлетворения профессиональных запросов;

- *ГРЦ* – сопровождение работы городских ресурсных центров (в настоящее время в городе работают три ГРЦ, в каждый из которых входят образовательные организации, объединенные общей тематикой и целью создания методических продуктов);
- *единый методический день* – вид методической поддержки для разных участников профессионального сообщества, классных руководителей, директоров и др.;
- *КПК* – успешное проведение курсов повышения квалификации;
- *методический десант* – методическая помощь коллективу образовательной организации с выездом группы методистов Дома учителя для решения профессиональных проблем;
- *проект «Лига победителей»* – организация деятельности с победителями и призерами профессиональных конкурсов с целью презентации опыта и создание системы наставничества;
- *проект «Молодость ПРОФ»* – качество организации системы профессиональной поддержки молодых педагогов города с целью оказать методическую и психологическую помощь для комфортной адаптации в профессии;
- *профессиональные конкурсы* – качество организации конкурсного движения, методического сопровождения и проведения профессиональных конкурсов в образовательной среде города;
- *профессиональные сообщества* – сообщества активных педагогов, объединенных по функционалу

(директора школ, заместители директора по учебной работе, заместители директора по воспитательной работе и др.) с целью выявления проблем в профессиональном поле и нахождения их решения;

- *профессиональный уровень Дома учителя* — самооценка уровня профессионализма методистов Дома учителя;
- *ПТЛ* — работа методистов Дома учителя в предметно-творческих лабораториях педагогов-предметников;
- *реклама* — узнаваемость образа и стиля Дома учителя и распространение информации о проектах и событиях;
- *сервис* — взаимодействие сотрудников Дома учителя с клиентами и партнерами с целью формирования их лояльности к Дому учителя;
- *стажировки* — организация стажировок для образовательных организаций города.

Прием «Колесо баланса» позволяет наглядно представить идеи. Мы смотрим на изучаемый вопрос как бы сверху — так же, как смотрим на географические карты. С помощью такого ракурса можно отлично видеть и оценивать всю картину одновременно, вырабатывать тактику и стратегию. Классическим количеством областей для «Колеса баланса» считается восемь. Чем больше областей вы сможете вычленить в изучаемом вопросе, тем более детально вы его проанализируете, словно разложите под микроскопом.

На **третьем этапе** коллектив работает в режиме формирующего оценивания [2].

Обязательно необходимо определить критерии, при которых деятельность организации можно оценить максимальной оценкой в 10 баллов. Решая эту задачу, каждый сотрудник в своем рабочем блокноте по каждой оси прописывает основные критерии, при которых деятельность организации считается максимально успешной на 10 баллов. Работая в формате «Я — мы — вместе», мы получили на клеящей доске оценивающий критериальный подход. По принятым критериям сотрудники в своем рабочем блокноте оценили работу организации на «Колесе баланса».

На **четвертом этапе** средняя арифметическая оценка по каждой оси подсчитывается в группе, а ведущий считает среднее арифметическое значение в целом и представляет его на доске. В результате оценка работы организации по ведущим направлениям складывается с учетом оценки всех сотрудников по выбранному критерию. Такой подход позволяет увидеть коллективное мнение на «Колесе баланса» с фактическим участием каждого члена коллектива.

**Пятый этап.** Работая с «Колесом баланса», очень важно для оценки деятельности организации оценить уровень профессионализма каждого сотрудника. В своем рабочем блокноте приемом «Вертикаль» в режиме самооценки каждый сотрудник определяет уровень своего профессионализма. Оценка ведется по десятибалльной шкале по коллективно определенным признакам, которые заполняются в левом столбце таблицы:

профессиональная подготовка (компетентность), экспертность, носитель актуальных тем, проактивность в обучении, владение фасилитационными практиками, позитивная энергетика, знание нормативно-правовой базы, умение доступно и легко дать материал, наличие банка примеров, ораторское мастерство.

Сотрудник должен был себя оценить, поставив точку в соответствующем столбце (от 1 до 10 баллов). Соединив точки на вертикальном графике, каждый получил график собственной оценки профессионализма. Необходимо отметить вертикальной линией медиану, чтобы наглядно определить точки роста (слева

от медианы) и точки успешности (справа от медианы). Усиливая свои сильные стороны, каждый сотрудник делает свою организацию более конкурентоспособной. Определив наглядно точки роста, сотрудник фиксирует в рабочем блокноте три первых шага, которые необходимо сделать в ближайшее время (в нашем случае он был определен периодом от одного до трех месяцев) для повышения уровня своей компетентности. Определив среднее значение профессионализма сотрудников организации, руководитель или ведущий проективной сессии выставляет значение на колесе баланса. На рисунке 1 представлен результат коллективной оценки деятельности Дома учителя.



Рисунок 1 — Оценка работы Дома учителя по ведущим направлениям «Колеса баланса»

Таким образом, команда определила, проанализировала и увидела для себя точки развития, благодаря которым организация может усилить конкурентоспособность. Следующим этапом, реализованным в ближайшей перспективе, станет создание четкого плана необходимых изменений.

**Шестой этап.** Полученный образ «Колеса баланса» показал несимметричность векторов функционирования организации, наглядно обозначив зоны развития. Анализируем получившееся «Колесо баланса»:

- больше 7 баллов — успех, «благодаря чему?»;
- 6–7 баллов — «доточить критерий», «как?»;
- меньше 6 баллов — слабые или низкие, «почему?».

Очень важно проанализировать причины успешности некоторых векторов развития. В нашем случае оказалось, что в этих направлениях велась системная работа, корпоративное повышение квалификации, были определены кураторы направлений, проводилось много мероприятий в коллективе по данному направлению, при этом все приняли в нем участие, а значит, информирование оказалось 100-процентным. Именно эти управленческие решения должны быть приняты по отношению к слабым сторонам развития организации, так как неуспех имеет свои причины.

Чтобы улучшить направления работы, попавшие в зону от 6 до 7 баллов,

сотрудники составили экспресс-программу, в обязательном порядке обращая внимание на критериальные характеристики, благодаря чему удалось выявить проблемные позиции.

Затем был составлен проект программы развития Дома учителя для последующих управленческих решений.

В результате проведения Дня развития организации каждый сотрудник коллектива назвал те векторы развития, при которых каждое направление работы может быть эффективным. Также был сформулирован четкий коллективный ответ на вопрос, что необходимо конкретно совершенствовать для эффективного развития организации.

Персональная рефлексия в конце события дала возможность каждому сотруднику не только увидеть полный набор требований, но и перечислить свои личные три шага для достижения результата в своем профессиональном росте. Подобное событие в организации важно прежде всего тем, что позволяет увидеть каждому сотруднику свое место в организации. Считаем, что приведенный практический пример может быть использован в проективных сессиях любой образовательной организации.

#### Список литературы

1. Веретено, А. А. Бренд и брендинг: вопросы теории и репрезентации / А. А. Веретено, В. И. Черенков // Вестник Санкт-Петербургского



- университета. Менеджмент. — 2019. — Т. 18. — № 2. — С. 145-174.
2. Ганеева, Э. С. Формирующее оценивание как альтернатива традиционной системы оценивания / Э. С. Ганеева // Интеграция науки, технологии и образования: ИНТО-2022: Материалы VII межрегиональной конф. 20 апреля 2022 года. — М.: Московский педагогический государственный университет, 2022. — С. 70-72.
  3. Жураковская, В. М. Коуч-технология как механизм командообразования, реализации стратегии развития образовательной организации / В. М. Жураковская, О. А. Оличева // Педагогический журнал. — 2018. — Т. 8. — № 6А. — С. 83-94.
  4. Заславская, Н. А. Бренд образовательной организации и задачи, которые он решает / Н. А. Заславская // Научная школа Т. И. Шамовай: методолого-теоретические и технологические ресурсы развития образовательных систем: Материалы международной науч.-практ. конф. 25 января 2018 года. — М.: Издательство «5 за знания». — С. 258-260.
  5. Крюкова, И. В. Основные положения формирования профессиональной команды / И. В. Крюкова [и др.] // Цифровая и отраслевая экономика. — 2023. — № 1 (29). — С. 28-38.
  6. Лигидов, Р. М. Бренд как фактор повышения конкурентоспособности вуза на рынке образовательных услуг [Электронный ресурс] / Р. М. Лигидов, Е. О. Таппасханова, А. Ю. Дотдаева // Современные проблемы науки и образования. — 2014. — № 6. — URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=17020> (дата обращения: 20.06.2023).
  7. Слушкина, Ю. Ю. Основы разработки стратегии развития компании и особенности стратегического развития предприятий сферы информационных технологий / Ю. Ю. Слушкина, Н. Е. Сабуркина // Экономические исследования и разработки. — 2019. — № 9. — С. 31-36.
  8. Сучков, А. А. Роль команды в управлении и стратегическом развитии муниципального образования / А. А. Сучков // Вестник Владимирского государственного университета имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых. Серия: Экономические науки. — 2020. — № 4 (26). — С. 22-28.
- 
- Elena M. Kryukova**  
Ekaterinburg Teacher's House  
Ekaterinburg, Russia
- Team approach  
to the development  
of an educational organization:  
experience of holding  
Organization Development  
Day in "Ekaterinburg Teacher's  
House"**
- Abstract.** *The article examines the problem of the strategic development of an educational organization and the team approach as a solution tool. Management activity in*

*changeable situations require special competencies of the director. Firstly it is the ability to initiate changes, identify problems and build up a step-by-step algorithm of their resolving. The concept of "participatory" management is becoming in-demand. To achieve success by an organization, it is important to have a motivated desire to achieve a common goal within the team. Modern approaches to the development of an educational organization as well as an additional education are based on "participatory" management. The experience of the projective foresight session of the team of "Ekaterinburg Teacher's House" is presented. A modern, constantly updated teamwork management toolkit is a condition of the management effectiveness. The author gives a complete and detailed*

*description of the practice of holding an intra-company event. In the format of a facilitation session with the direct participation of each employee, factors were formulated and voiced, in which each direction of the work of an educational organization can be effective. The formulated clear collective answer to the question of what needs to be specifically developed for the effective development of the organization is an important element of "collaborative" management. The step-by-step detailed description of Organization Development Day can become of scenario of an intra-company event for any organization.*

**Keywords:** *development of an educational organization, collective management, effective management tools.*

Статья поступила в редакцию 24.07.2023;  
одобрена после рецензирования 25.08.2023;  
принята к публикации 06.09.2023.

The article was submitted 24.07.2023;  
approved after reviewing 25.08.2023;  
accepted for publication 06.09.2023.