

ПРИКЛАДНЫЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ в условиях цифровой трансформации

Елена Николаевна Агапова,

доцент кафедры управления образованием и кадрового менеджмента
РГПУ им. А.И. Герцена, кандидат педагогических наук

Время активных преобразований вследствие цифровой трансформации, основные тенденции которой уже меняют мировое образование, — непростое время для руководителей образовательных организаций. К ней нужно приспособливаться, осваивать новые инструменты управления, создавать условия для приобретения персоналом новых навыков. Об этом статья.

• *цифровая трансформация* • *сопротивление инновациям* • *командообразование*
• *интерактивные технологии* • *игрофикация* • *фасилитация, мастерская*

Достижения цифровой эпохи для совершенствования технологий управления персоналом

В настоящее время руководители образовательных организаций уже используют достижения цифровой эпохи для совершенствования традиционных технологий управления персоналом и изменения взаимоотношений с потребителями образовательных услуг — учащимися и их родителями. Следствием цифровой трансформации в образовании становится активное проявление новых тенденций. Можно констатировать, что мы уже живём в новом цифровом мире (табл. 1).

Любые инновации в образовании требуют разрешения противоречия между стремлением педагогов сохранить стабильный, комфортный, установившийся режим профессиональной деятельности и невозможностью соответствовать изменившейся реальности без разрушения стереотипов, нарушения традиций, стиля работы. В связи с этим возникает много вопросов.

Как приспособиться руководителям и персоналу образовательных организаций к новой цифровой реальности?

Где найти талантливых сотрудников, способных осваивать новые «цифровые» специальности в образовании?

Как реорганизовать взаимодействие с потенциальными кандидатами на педагогическую должность в связи с изменившимися требованиями в области информационных технологий и провести подбор, отбор, найм персонала с учётом выявления новых компетенций?

Как решить проблему, связанную с нежеланием педагогического персонала выходить из «зоны комфорта» и осваивать новые технологии?

Как убедить подчинённых в пользе нововведений и мотивировать их на применение современных технологий в образовательной деятельности?

Таблица 1

Развивающиеся тенденции цифровой трансформации в образовании

№	Тенденция	Содержание
1	Трансформация учебного помещения	Набор экранов и цифровых сервисов, обеспечивающих неформальность, гибкость, адаптивность учебного помещения
2	Дополненная и виртуальная реальность	Виртуальные технологии, симуляторы реальности, обеспечивающие наглядность и интерактивность учебных пособий
3	Искусственный интеллект	Использование роботов для выполнения рутинных задач (чат-боты)
4	Персонализация обучения	Индивидуальный подход на основе цифровых технологий в условиях смешанного обучения, повышение эффективности
5	Цифровизация игрофикации	Совершенствование игрофикации, виртуальные игры

Словесным убеждением, обучением, не сопровождаемым впоследствии процедурами отслеживания проявления у педагогов новых навыков в профессиональной деятельности, эту проблему не решить. Управленческий акцент, в связи с этим, должен быть поставлен именно на содействии изменению профессионального поведения! С появлением новых технологий в образовании перед руководителем образовательной организации встала задача создания условий для того, чтобы: подготовить персонал к работе с использованием цифровых технологий, быстро учиться и переучиваться при необходимости.

Алгоритм работы руководителя по реализации этого направления может быть следующий:

- преодолеть сопротивление персонала;
- сформировать у педагогов способность и готовность применять «цифровые» компетенции;
- «загасить» устаревшие навыки;
- ввести новые компетенции в действие; создать систему их отслеживания в педагогической практике.

Первый пункт алгоритма связан с тем, что всё чаще проявляются признаки сопротивления педагогов цифровым инновациям с использованием различных тактик: «бегство» (уход на пенсию, смена профессиональной деятельности); пассивность, игнорирование перемен («скрытый уход» от включения в инновационную деятельность); активная

оборонительная позиция (отказ от внедрения новшеств путём объяснения их невозможности или нецелесообразности разными причинами).

В связи с этим руководители образовательных организаций всё чаще задумываются над вопросами: «Как пробудить инициативность у педагогов, дать начало инновационным преобразованиям? При каких условиях педагоги будут полностью увлечены современными инновационными идеями?» Ответ на них приводит к осознанию того, что минимизировать сопротивление педагогов инновациям можно только путём развития у них чувства принадлежности к команде, выполняющей одно общее дело.

Цифровую трансформацию можно представить как революцию в образовании, которая начинается сверху, и её главный идеолог — руководитель образовательной организации. В связи с этим именно он должен создать условия для мотивации педагогов на применение в образовательном процессе цифровых технологий, современных форм и методов обучения и развития для творческой самореализации каждого, выхода из зоны комфорта и освоения новых профессиональных навыков. Одна из эффективных современных технологий создания условий — *игрофикация* — целенаправленное использование игровых элементов для формирования нового опыта в неигровых задачах.

Игрофикация — новый способ мотивации персонала к изменению профессионального поведения, так как она не только создаёт устойчивую вовлечённость, но и одновременно служит вознаграждением. По мнению Г. Заккермана и Д. Линдер, — это новейшая концепция управления, «в которой используются лучшие идеи, взятые от программ лояльности, игровых механик и поведенческой экономики»¹. Первый шаг в применении игрофикации — овладение и руководством, и педагогами игровым мышлением — способностью научиться думать как разработчики игр.

Что такое игра? Что служит её неотъемлемой составляющей? Развлекательный характер? Но не все игры — развлечение и не каждое развлечение — игра. Команда? Но не все игры командные. Проигрыш и победы? Но не во всех играх они обязательны.

Неотъемлемые характеристики игры — это:

- добровольный характер;
- ряд вариантов осмысленного выбора;
- ощущение контроля (что придаёт участникам больше сил);
- правила и обязательность их исполнения;
- напряжение и неопределённость.

Голландский мыслитель Й. Хейзинга в трактате *Homo Ludens* («Человек играющий») пишет о том, что сама культура имеет игровую природу: она рождается из игры и имеет характер игры².

Создание эффективной игры в образовательной организации — непривычная задача для руководителя, требующая определённых навыков, инструментов и структуры для создания среды, похожей на игру. Включение в игру педагогов подразумевает принятие ими правил игры, осознание целей и трудностей, которые нужно преодолеть для их достижения. Сильная сторона игрофикации — темп соревновательности, присущий каждому человеку. При игровом процессе человек вовлекается, чувствует радость и гордость от достигнутого результата, готов предлагать

¹ Геймификация в бизнесе: как пробиться сквозь шум и завладеть вниманием сотрудников и клиентов / Гейб Зикерманн, Джоселин Линдер — И: Манн, Иванов и Фербер, 2014. — 272 с.

больше усилий для достижения наилучшего результата.

Игровое мышление — это новый подход к решению существующих управленческих задач в тех же традициях, что и менеджмент качества, реорганизация процессов, проектировочное мышление. Его сущность можно проиллюстрировать на примере мышления водителя. Изучение теории вождения не научит вас думать как водитель, пока не появятся практические знания. Разработчики игр также усваивают новый способ решения задач, который не был знаком ранее, формируют «практические знания».

Игровое мышление предполагает применение всех ресурсов для создания вовлекающей среды, которая будет поддерживать интерес, способствовать командной работе и мотивировать на демонстрацию желаемых моделей поведения:

- побуждать к решению задач;
- дробить сложные проблемы на выполнимые задачи;
- персонализировать опыт каждого участника;
- проявлять нестандартное мышление;
- использовать новаторское экспериментирование;
- поддерживать разнообразные интересы и навыки;
- формировать уверенное, позитивное отношение.

Развитие игрового мышления педагогов

Понимание качества образования как цели образовательных организаций с позиций игрового мышления означает ответы на вопросы: «Почему учащиеся учатся именно в нашей школе? Какова

² Инновационное управление человеческими ресурсами в образовательных учреждениях: коллективная монография / Под ред. проф. А.П. Панфиловой, проф. С.Ю. Трапицына. — СПб.: Своё издательство, 2014. — 318 с.

их мотивация? Почему они хотят учиться именно у нас? Можем ли мы сделать образовательный процесс более интересным и эффективным? Как использовать цифровые компетенции современной молодежи для улучшения качества образовательного процесса?»

В развитии игрового мышления целесообразно исходить из тех позиций, что мозг — естественная игровая машина и человек вовлекается только в ту игру, которая ему нравится, именно в этом случае формируется желание выиграть, преуспеть. Руководитель образовательной организации для использования в управлении персоналом понимания естественности игры для человека любого возраста должен поставить и решить следующую задачу: создание эффективной игровой среды — игрофицированной системы, где её участники — педагоги, потребители (учащиеся и их родители), если игра предполагает их участие, будут осознанно стремиться к достижению поставленных целей. Слова «участники», «игроки» — ключевые, так как они определяют эмоциональное единение, возможность осознания себя членами одной команды.

Разрабатывая игру, желательно в ней запланировать уровни. Они необходимы для проведения оценки, возможности измерять индивидуальный успех участников. Повышение уровня превращает этот процесс в вознаграждение, так как даёт ощущение движения вперёд, сформированности умения ставить и достигать собственные цели. Это важно для образовательной организации, так как не всегда есть возможность быстрого управленческого реагирования на успех сотрудника в виде материального стимулирования.

Игрофицированная система управления персоналом — применение игровых технологий в реализации различных задач — даёт возможности удовлетворить в образовательной организации различные потребности (табл. 2).

Необходимо отметить, что в последнее время в управлении образовательными организациями достаточно активно применяются различные формы игрового интерактивного взаимодействия: деловые, имитационные, ситуационно-ролевые игры, игровое

Таблица 2

Игрофикация в управлении персоналом

№	Потребности школы	Содержание игрофикации
1	Отбор персонала	Решение профессиональных задач, моделирование будущей профессиональной деятельности. Игровые задания по осмысленному выбору «линейка выбора»
2	Мотивация персонала ³	Способ заинтересовать персонал в изменении профессионального поведения, эмоциональная связь участников, творчество, командная работа
3	Оценка деятельности персонала	Метод оценки профессионального поведения: «Как есть?», «Как должно быть?», «Что изменилось?»
4	Развитие персонала	Моделирование желаемого поведения при помощи набора алгоритмов измерения и реагирования на действия
5	Формирование кадрового резерва	Опыт, создающий дополнительные бонусы и эффекты, реализация стратегии карьерного роста
6	Предупреждение конфликтов	Система профилактики конфликтов. Избегание конфликта при применении игрофикации с существующими мотивационными структурами (например, рейтинги демотивируют персонал при использовании традиционной системы вознаграждения)
7	Аутплейсмент	Игровой выход из профессии, сопровождение смены деятельности

проектирование, тренинги, кейс-стади, мозговой штурм. Во время игр у педагогов-участников запускаются механизмы саморазвития, формируется разделяемое ценностное пространство, появляется опыт межгруппового взаимодействия, формируются навыки коллективного принятия решений и коллективной ответственности.

Использование игровых элементов и тем более геймификации предполагает обязательное владение руководителем образовательной организации компетенциями игротехника, фасилитатора, ведущего⁴. Он должен уметь давать «обратную связь» в дискуссии или коллективной рефлексии.

Компетенции ведущего необходимы руководителю образовательной организации для достижения эффективного уровня деловой коммуникации, преодоления фрустраций⁵ педагогов-участников групповой работы.

Реализация задачи фасилитации⁶ позволяет педагогам-участникам сконцентрироваться на игровых и обучающих целях и содержании интерактивного взаимодействия. Создание комфортной атмосферы, проявление руководителем эмпатии содействует командному развитию.

Практика показывает, что из множества интерактивных методов наиболее подходящим для педагогов — воркшоп («мастерская») — совместное обсуждение проблемы и выработка путей её решения. Он ассоциируется с такими понятиями, как: активность, эксперимент, риск, изменение, коллективное принятие решений, целостное обучение, и настраивает педагогов на самовыражение, возможность внутренних изменений. В процессе мастерской участники не только приобретают знания и навыки, но

⁴ Инновационное управление человеческими ресурсами в образовательных учреждениях: учебно-методическое пособие / Под ред. проф. А.П. Панфиловой, проф. С.Ю. Трапицына. — СПб.: Своё издательство, 2015. — 369 с.

³ Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / Под ред. проф. С.Ю. Трапицына. — М.: Юрайт, 2017. — 314 с.

⁵ От лат. *frustratio* — обман, тщетное ожидание, неудовлетворённая потребность.

⁶ От англ. — *facilitator* — специалист по сопровождению групповых процессов, обучающий сотрудничеству и облегчающий этот процесс.

и практически решают какую-либо актуальную задачу. Этот метод можно считать современным управленческим инструментом, способным обеспечить высокую мотивацию и вовлечённость педагогов-участников в процесс обсуждения любой проблемы и индивидуальное решение ими конкретных задач.

Минимизации сопротивления изменениям служит и теоретическое знание руководителем законов менеджмента, в частности закона S-образного развития системы. Осознание этого закона, перевод его в плоскость сочетания теории с практикой позволяет предположить тот или иной вариант неравномерного протекания инновационных преобразований и предупредить/смягчить/скорректировать возможные периоды спада и сопротивления.

Наращиванию цифровых инструментов в образовании мешают не только сотрудники, сформировавшие трудовые навыки и профессиональные компетенции в условиях другой реальности, но и уже внедрённые ранее, и поддерживаемые внутриорганизационные процессы. Какие управленческие шаги руководитель образовательной организации должен сделать сейчас, чтобы в будущем у него освободились ресурсы для «большого цифрового скачка?» Общими для руководителей образовательных организаций могут быть следующие рекомендации:

- откажитесь от бумажного документооборота или минимизируйте его (насколько это сейчас возможно);
- автоматизируйте рутинную работу (чат-боты);
- ориентируйте педагогов на мобильные платформы (наши учащиеся выросли со смартфонами в руках);
- используйте более широко облачные технологии;
- ищите талантливых педагогов, удовлетворяющих требованиям цифровизации;
- используйте новые методы мотивации педагогов на освоение и применение технологий;

- используйте игровые элементы для формирования нового опыта в неигровых задачах (игрофикация).

Неравномерность протекания инновационных преобразований поддерживается руководителем образовательной организации использованием следующих «гибких» методов управления⁷:

- *убеждение* (логически обоснованные факты, тезисы и аргументы);
- *внушение* (обращение к эмоциям и чувствам людей);
- *подражание* (руководитель — образец для подражания);
- *заражение* (передача эмоционального состояния руководителя педагогам на психофизиологическом уровне);
- *стимулирование* (материальное вознаграждение, психологическое поощрение, повышение ответственности и самостоятельности).

⁷ Менеджмент в образовании: учебник для вузов / Под ред. проф. С.Ю. Трапичына. — М.: Юрайт, 2015. — 479 с.

При таком стиле руководства педагоги, решая текущие задачи, чаще прибегают к использованию непроторенных путей, выдумки, инициативы, проявляют большую заинтересованность в работе.

«Секретами» создания творческой команды педагогов в условиях любых инновационных процессов является система сопровождения инновационных преобразований: изучение потенциальных возможностей педагогов, степени психологической готовности к инновациям; выявление препятствующих и стимулирующих факторов; сочетание контроля с само- и взаимоконтролем; предоставление свободного пространства для инициативы педагога, его самовыражения (дизайн группового помещения, применения конкретной технологии); помощь в реализации инновационных идей педагогов; поэтапное, порционное внедрение инноваций; создание и поддержание традиций. **НО**

Applied Aspects Of Management In The Conditions Of Digital Transformation

Elena N. Agapova, associate Professor of the Department of education management and of personnel management, Herzen state pedagogical University. Herzen, candidate of pedagogical Sciences

Abstract. Active organizational and informative transformations in the field of education, digital transformation — changing management approaches and carrying out a set of measures to overcome staff resistance to innovation. Gamification, team building, the use of gaming technology, minimizing the resistance of teachers to innovation.

Keywords: digital transformation, resistance to innovation, team building, interactive technologies, gamification, facilitation, workshop.

References:

1. Gejmifikaciya v biznese: kak probit'sya skvoz' shum i zavladet' vnimanie m sotrudnikov i klientov / Gejb Zikermann, Dzhoselin Linder — I: Mann, Ivanov i Ferber, 2014. — 272 s.
2. Innovacionnoe upravlenie chelovecheskimi resursami v obrazova-tel'nyh uchrezhdeniyah: kollektivnaya monografiya / Pod red. prof. A.P. Panfilovoj, prof. S.YU. Trapicyna. — SPb.: Svoe izdatel'stvo, 2014. — 318 s.
3. Innovacionnoe upravlenie chelovecheskimi resursami v obrazova-tel'nyh uchrezhdeniyah: uchebno-metodicheskoe posobie / Pod red. prof. A.P. Panfilovoj, prof. S.YU. Trapicyna. — SPb.: Svoe izdatel'stvo, 2015. — 369 s.
4. Menedzhment v obrazovanii: uchebnik dlya vuzov / Pod red. prof. S.YU. Trapicyna. M.: YUrajt, 2015. — 479 s.
5. Motivaciya i stimulirovanie trudovoj deyatelnosti / Pod red. prof. S.YU. Trapicyna. M.: YUrajt, 2017. — 314 s.