

КАК ШКОЛЕ ДОСТИЧЬ ЛИДЕРСКИХ ПОЗИЦИЙ: ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ В ФОРМАТЕ САМООБУЧАЮЩЕЙСЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Сафонова Ольга Александровна,

доктор педагогических наук, профессор, г. Нижний Новгород, e-mail: oa.safonova@mail.ru

Регалова Татьяна Владимировна,

директор МБОУ «Школа № 97», г. Нижний Новгород, e-mail: ralfik2011@list.ru

ЛИДЕРСТВО КАК КАЧЕСТВЕННАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ШКОЛЫ. ОСОБЕННОСТИ И МЕХАНИЗМЫ ФОРМИРОВАНИЯ ШКОЛЫ КАК САМООБУЧАЮЩЕЙСЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ. ВЛИЯНИЕ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ШКОЛЫ В ФОРМАТЕ САМООБУЧАЮЩЕЙСЯ ОРГАНИЗАЦИИ НА ДОСТИЖЕНИЕ ЕЮ ЛИДЕРСКИХ ПОЗИЦИЙ.

• лидерство • самообучающаяся организация • организационная культура, ориентированная на знания • коворкинг • организационное обучение • SWOT-анализ • видение • форсайт-технология • матричная организационная структура • проектно-тематический офис • проектно-сетевая структура • «индекс знаний»

Драйверами развития современной России, безусловно, являются не только инновационные системы, технологии, процессы, но и их создатели, носители — люди, чувствующие вызовы современности и отвечающие на эти вызовы созданием и внедрением инноваций, обладающие способностью вести за собой других, быть лидерами. На подготовку инициаторов, разработчиков инновационных идей, проектов, реализация которых обеспечит поступательное развитие нашей страны, направлена президентская платформа «Лидеры России», своего рода проектно-технологическая площадка выращивания компетентных агентов перемен.

Эффективность инновационных преобразований во многом определяется не лидерами-одиночками, а инновационными коллективами организаций, в том числе образовательных, занимающих лидерские позиции. Лидерство необходимо как фактор достижения качества образования, как механизм прорыва в инновационное пространство качественного образования. В этой связи проблема поиска эффективных управленческих механизмов системной организации деятельности школ, позиционирующих себя в качестве лидеров школь-

ного образования, является сегодня одной из актуальных.

Лидерство — это качественная характеристика школы, проявляющаяся в её доминировании среди подобных общеобразовательных организаций, в способности оказывать влияние как на отдельные школы, так и на совокупность школ муниципалитета, региона, страны, тем самым направляя их усилия на достижение ключевых целей образования.

Универсальными характеристиками школы-лидера являются:

- *стратегическая ориентация* — формирование предварительных намерений школы, основанных на способности предвидеть развитие событий в школьном образовании и своевременно реагировать на них, внося изменения в организационный процесс, для получения определённых преимуществ в образовательной деятельности;
- *высокий уровень и эффективное управление интеллектуальными ресурсами*: компетентный коллектив, успешно решающий образовательные и управленческие

задачи, способный строить уникальную образовательную практику; наличие современного научно-методического, организационно-управленческого, цифрового обеспечения образовательной деятельности; прогрессивные организационная структура и организационная культура;

- *качество образовательных процессов и их результатов* (стабильно высокие показатели ЕГЭ, индекса здоровья и социализации выпускников школы; высокий воспитательный потенциал);
- *инновационность* — ориентация на создание новой практики образования, способствующей повышению качества образовательных процессов и их результатов (своеобразная территория образовательных инициатив);
- *корпоративность* как направленность каждого сотрудника на решение коллективных задач; способность совместно работать, учась и взаимно обогащая друг друга;
- *способность привлекать к себе внимание* (влиять на людей, организации) и *высокий авторитет* среди педагогической и родительской общественности.

Чтобы адекватно отвечать на вызовы современности, достичь лидерских позиций, каждая школа должна превратиться в организацию, где идёт процесс непрерывного обучения всех сотрудников, т.е. в «самообучающуюся организацию». Впервые этот термин в научный обиход ввёл американский учёный Питер Сенге. При этом под самообучающейся организацией он понимал такую организацию, в которой происходит не просто непрерывное накопление знаний сотрудниками, но и их продуктивное применение в практической деятельности, т.е. приобретение умений, навыков. П. Сенге выделил пять технологических компонен-

тов самообучающейся организации: системное мышление, личное мастерство каждого члена организации, умение работать с ментальными моделями, построение совместного видения будущего, способность работать в команде¹. Безусловно, перечисленные компоненты выступают ориентирами организации деятельности школы как самообучающейся организации.

Школа как самообучающаяся образовательная организация представляет собой сложную самоорганизующуюся динамическую систему, чутко реагирующую на вызовы окружающей среды, характеризующуюся «антропологической направленностью на развитие человеческого потенциала»², обладающую высокой степенью сплочённости коллектива, способностью к обучению в условиях созданной «знаний среды», в которой непрерывно происходят процессы приобретения, создания, передачи, масштабирования и применения в образовательной практике знаний, существенно повышающих её организационный потенциал.

Стратегия управления самообучающейся образовательной организацией заключается в формировании и развитии её структурообразующих единиц: организационной культуры, ориентированной на знания; корпоративного обучения; прогрессивной организационной структуры³. Обратимся к ним.

Формирование организационной культуры, ориентированной на знания

Первостепенное значение в становлении самообучающейся организации имеет *организационная культура школы* — система ценностей, норм, принципов, регулирующих и регламентирующих деятельность школьного коллектива и направляющих его на достижение организационных целей. В аспекте менеджмента самообучающейся организации необходимо формирование культуры знаний, закладывающей в деятельность школы такие *ценности*, как: *доверие*, т.е. уверенность в том, что предпринимаемые усилия будут оценены и признаны; *информационная открытость* — готовность делиться своими находками, разработками с коллегами; *интеграция* сотрудников для совместной

¹ Сенге П. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003.

² Слободчиков В.И., Игнатъева Г.А. Антропологическая перспектива развития человеческого потенциала образовательных систем // Вопросы дополнительного профессионального образования педагога. 2016. № 1 (5). С. 4–12.

³ Паникарова С.В., Власов М.В. Управление знаниями и интеллектуальным капиталом. Учеб. пособие; Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2015.

выработки идей, обсуждения возможных путей решения проблем, передачи опыта; *готовность к переменам* — нацеленность на разработку, освоение и внедрение инноваций; *стремление к непрерывному образованию* — систематическое повышение квалификации и профессиональное развитие членов коллектива школы, от руководителя до подчинённых.

Для того чтобы обозначенные ценности стали истинными мотиваторами в деятельности каждого сотрудника школы, необходимо создание определённых условий: материально-технических, психолого-педагогических, финансово-экономических.

Материально-технические условия, прежде всего, связаны с организацией так называемой обучающей зоны⁴ — особого пространства, оборудованного необходимыми средствами коммуникации, позволяющего применять различные способы обучения, направленные на приобретение сотрудниками новой информации, ведения свободного обмена знаниями с коллегами. Архитектура такого пространства может быть построена по типу коворкинга (от англ. *coworking* — совместно работающие) и включать ряд функциональных зон: 1) конференц-зал — функциональная зона для организации внутрикорпоративного обучения, а также для коллективного общения сотрудников школы, обмена знаниями между участниками разных инициативных групп; 2) проектно-технологическая площадка — функциональная зона для совместной творческой деятельности инициативных групп школы, в которой предоставляется возможность осуществлять обмен идеями, решениями, актуальной информацией при попытках создать новое знание; 3) медиатека — функциональная зона для работы с информацией на электронных носителях, оснащённая всеми необходимыми инструментальными средствами для совершенствования сбора, хранения и распространения знаний в школе, содержащая электронный внутриорганизационный банк знаний.

Немаловажное значение имеет насыщение организационного пространства символами, знаками, определяющими образ жизнедеятельности самообучающейся школы. Среди них: «электронная панорама» инно-

вационных проектов школы, её сетевого партнёрства; выставка наиболее значимых достижений (награды организации, сотрудников, обучающихся); портретные галереи сотрудников, внёсших особый вклад в обеспечение качества образования в школе, и её выпускников, имеющих высокий индивидуальный и социальный статусы; виртуальные выставки школьных печатных изданий (учительская газета, методический вестник), сборников проектных, творческих работ учащихся и педагогов школы.

Психолого-педагогические условия направлены на мотивацию непрерывного образования, профессионального роста, творческого самовыражения сотрудников; накопления опыта, проявления инициативы; снижения страха за допущенные ошибки; усиления чувства причастности к решению коллективных задач; стремления делиться профессиональными находками с коллегами, учиться на успешном опыте. К таким условиям относятся: 1) создание института наставничества, в рамках которого происходит анализ достижений и педагогических ошибок молодых педагогов, демонстрация собственной педагогической практики наставника и успешных практик коллег, совместная разработка образовательных событий; 2) введение правила систематического коллективного обсуждения состояния образовательного процесса, широкого обнародования результатов экспертизы качества образования, внутреннего мониторинга, что обеспечивает чувство причастности каждого члена коллектива школы к решению общих коллективных задач; 3) регулярная организация открытых образовательных событий, демонстрирующих процесс и результаты применения педагогами новых знаний, инновационного опыта, таких как ярмарки внедрённых проектов, новаторские встречи, мастер-классы, конкурсы флагманских проектов; 4) проведение информационных семинаров, в рамках которых осуществляется обзор достижений науки и практики в области образования, что важно для определения потенциальных горизонтов инноваций в школе; 5) поддержка проектных инициатив членов педагогического коллектива; 6) введение в практику технологии бенчмаркинга — систематического

⁴ Мильнер Б.З., Румянцева З.П., Смирнова В.Г. и др. Управление знаниями в корпорациях / Под ред. Б.З. Мильнера. М., изд-во «Дело», 2006.

процесса выявления школ-лидеров, оценки результатов их деятельности, организационных процессов, технологий, методов, с целью применения позитивного опыта этих организаций; 7) регулярная оценка персонала с использованием современных методик и соответствующее моральное и материальное поощрение сотрудников за работу со знаниями.

Особое место среди условий, способствующих приобретению и распространению знаний, занимают *финансово-экономические*, связанные с разработкой мер материального поощрения. Для этого руководителю необходимо выполнить следующие действия: определить виды работ, связанные с приобретением и распространением знаний, за которые следует поощрять сотрудников; установить критерии их оценки; выработать механизм поощрения сотрудников; обсудить с сотрудниками систему стимулирования, принять её и документально отразить в положении о премировании; отслеживать эффективность системы стимулирования.

Организация корпоративного обучения

В теории организация корпоративного обучения рассматривается как стратегия постоянной трансформации старых организационных форм, знаний, способов деятельности и поиска, создания новых, повышающих продуктивность всех видов деятельности. Обучение может быть внешним (в вузах, институтах и центрах повышения квалификации) и внутриорганизационным. Практика показывает, что наиболее эффективным является последнее из названных видов обучения, поскольку оно направлено на решение проблем, возникающих непосредственно внутри организации и требующих немедленного решения.

Организуя обучение персонала, руководитель школы должен ориентироваться на следующие принципиально важные позиции. *Обучение должно быть*: 1) стратегической направленности (сопряжённым со стратегией развития школы); 2) деятельностью, т.е. предполагающим обуче-

чение в процессе решения практических задач, востре-

бованных школой, и основанным на взаимосвязи образовательной (освоение педагогами норм качественной деятельности) и проектной (разработка инновационного проекта) видов деятельности; 3) порождающим, т.е. направленным на развитие новых отличительных свойств и характеристик школы и наращивание имеющихся достижений и ресурсов; 4) формирующим системное мышление участников обучающихся команд, что связано с системным рассмотрением проблем и способов их решения; 5) реализованным в командном формате, основанном на отношениях свободного сотрудничества членов педагогического коллектива.

Эффективной технологией стратегического обучения является форсайт-технология, предусматривающая организацию особого формата коммуникации сотрудников, в рамках которого участники определяют базовые тенденции в развитии школы, её достижения и проблемы, формируют видение — детальное представление образа будущего школы и стратегии его достижения, разрабатывают действия в её контексте и отражают их в карте маршрутов движения в будущее. Отправной точкой создания видения является анализ как трендов развития школьного образования, так и достижений, возможностей и дефицитов в деятельности школы. Для анализа внутренних тенденций школы используются материалы независимой оценки качества образования в школе, данные внутреннего мониторинга и самообследования, а также информация, полученная на основе метода SWOT-анализа, позволяющего выявить сильные стороны (strengths) школы, слабые стороны (weaknesses), имеющиеся шансы (opportunities) и возможные опасности (threats). Пример одного из вариантов такого анализа приведён в табл. 1.

В итоге анализа формируется профиль школы, отражающий достижения, проблемы и возможности школы в достижении качества образования, её «точки роста».

Важно заметить, что каждая выявленная проблема также подлежит системному рассмотрению. Для проведения системного анализа можно использовать распространённый в управлении качеством приём — «фишбон» (рыбий скелет)⁵. Суть

⁵ Каору И. Японские методы управления качеством / пер. с англ. М., 1988.

Таблица 1

SWOT-анализ квалитативного потенциала школы

Сильные стороны (на их основе можно развивать квалитативный потенциал школы)	Слабые стороны (что будет препятствовать повышению качества образования в школе)
1. Каковы успехи школы в плане выполнения ФГОС СОО? 2. Какие учебные программы, технологии, методики, ориентированные на качество образования и реализуемые в школе, повлияли на достижение планируемых результатов? 3. Какие ресурсы и условия способствовали качеству образовательной деятельности школы? 4. На какие достижения школа может опереться для развития своего квалитативного потенциала? 5. Какие проектные инициативы (инновации) отличаются результативностью и их необходимо продолжать внедрять?	1. По каким направлениям образовательной деятельности школе не удаётся в полной мере достичь планируемых результатов? 2. Дефицит каких ресурсов и условий, необходимых для обеспечения качества образовательного процесса, испытывает школа? 3. Какие меры, предпринимаемые школой для повышения квалитативного потенциала, выглядят привлекательными, но не дают желаемого эффекта? 4. Что препятствует полной реализации стратегических инициатив в образовательную деятельность школы?
Шансы (предпосылки повышения качества образовательной деятельности школы)	Опасности (что произойдёт, если школой ничего не будет предпринято)
1. Какие аспекты деятельности школы, необходимые для обеспечения качества образования, можно расширить или ввести вновь? 2. Какие ресурсы и условия используются школой недостаточно эффективно (научно-методические, кадровые, организационно-управленческие, программно-технологические, цифровые)? 3. Какие образовательные инициативы, инновации, повышающие качество образовательной деятельности, необходимо освоить в будущем?	1. Что произойдёт, если мы по-прежнему будем ориентироваться на традиционную «знаниевую» модель школьного образования и не внедрять инновации? 2. К чему мы должны быть готовы, если не будем повышать компетентность педагогического коллектива школы? 3. Как мы относимся к необходимости формирования коллективного видения перспектив повышения квалитативного потенциала школы?

данного приёма заключается в следующем. Изображают условный скелет рыбы, в котором голова — рассматриваемая проблема; верхние косточки — причины возникновения проблемы; нижние косточки — факты, подтверждающие существование причин, вызвавших проблему. В результате использования такого приёма проблема рассматривается во взаимосвязи причин и следствий, что помогает увидеть её в целом, системно, а не фрагментарно.

Системное понимание проблемы крайне важно для последующего компетентного формирования детальной картины будущего, планирования возможных сценариев — стратегических альтернатив развития школы, выбор наилучшей из них, определение действий в её контексте и дальнейшая их маршрутизация. На этой основе определяется стратегия обучения персонала, тематика будущих проектов, формируются проектные группы.

В качестве научно-методического обеспечения корпоративного обучения выступает образовательная программа, сконструированная как дидактическая система, основанная на взаимосвязи целевого, содержательного, процессуального и результативного компонентов профессиональной деятельности педагога и включающая инвариантную часть, содержащую внешне заданные социокультурные нормы, и вариативную, создаваемую педагогами школы в процессе проектной деятельности.

Программа имеет модульное строение и состоит из функциональных блоков — модулей, объединяющих типы знания, технологию педагогической деятельности научного руководителя программы и деятельность обучающихся педагогов. В содержание программы важно включить социокультурное, теоретическое и технологическое знание, позволяющее рассматривать проблему системно, во взаимосвязи социального,

Таблица 2

Образовательная программа «Развитие квалиметрической компетентности учителя»

Структурные компоненты	Функциональные компоненты		
	Мотивационно-ценностный	Теоретический	Технологический
Целевой	Формирование ценностного отношения к качественной оценке образовательного процесса	Формирование системы квалиметрических знаний	Развитие квалиметрических умений, проектной компетенции педагога. Становление профессионально-личностных качеств
Содержательный	Инвариантная (образовательная) часть программы		Вариативная (проектная) часть программы
	Модуль 1. Социокультурные и правовые основания оценки качества образования	Модуль 2. Научные основы качественной оценки в школе	Модуль 3. Технология измерения и оценки качества образовательного процесса
Процессуальный (формы, методы)	Коллективная форма организации обучения. Информационные и проблемные семинары. Методы: диагностические, проблемные, эвристические, связанные с организацией совместной работы — мозговая атака, кейс-стади, рефлексивно-ролевые игры, диалоговые (эвристические дискуссии, эвристические беседы с постановкой вопросов, требующих рефлексии)		Командная организация. Проектная деятельность: ситуация актуализации и проблематизации; ситуация концептуализации; ситуация программирования и планирования; ситуация рефлексивного оформления проекта*
Результативный	Результат — сформированность квалиметрической компетентности педагога. Критерии: осознание необходимости качественной оценки, система квалиметрических знаний и умений, профессионально-значимые качества личности (аналитичность и прогностичность мышления, профессиональная рефлексия); проектные способности. Портфель проектов: «Рефлексивная оценка педагога», «Технология оценки учебных достижений школьника», «Формирующее оценивание», «Технология оценки развивающих форм урока»		

* Тематика проектов определяется каждым педагогом самостоятельно, исходя из дефицитов профессиональной деятельности, выявленных в рамках ситуации актуализации и проблематизации посредством использования тестов, практико-ориентированных заданий проектного и экспертного типов.

теоретического и технологического аспектов.

Модельное представление структуры образовательной программы покажем на примере программы «Развитие квалиметрической компетентности учителя» (табл. 2).

Формирование прогрессивной организационной структуры

Успешное функционирование самообучающейся организации требует перестройки и конструирования оптимальной структуры организационных связей и отношений, при которых педагог становится субъектом собственной деятельности.

Прогрессивным типом организационной структуры самообучающейся организацией выступает матричная структура, сочетающая в себе элементы линейно-функциональной и проектной структур. В матричной структуре, с одной стороны, присутствуют линейно-функциональные подразделения, организующие основную деятельность организации, а с другой — временные проектные группы, создаваемые для работы над проектами, решающими инновационные организационные задачи. По каждому проекту назначается (избирается) руководитель, определяется круг участников. При этом в матричной модели управления участники проектной группы подчиняются как руководителю проекта, так и руководителю и заместителям руководителя школы.

Структурообразующим компонентом матричной структуры, объединяющим проектные группы, является проектный тематический офис, формируемый в зависимости от главной тематической линии проектов. Например, проектно-тематический офис «Школа квалитативного образования», «Школа равных возможностей», «Цифровая школа». В качестве основы образования тематических проектных линий выступают «точки роста», выявленные посредством стратегического анализа. Основная функция обозначенного структурного образования — проектирование и реализация организационно-управленческого и научно-методического сопровождения проектной деятельности педагогов школы. Руководителем проектного офиса назначается заместитель директора по научно-методической работе.

Эффективность функционирования проектно-тематического офиса связана с созданием системы информационно-технологического сопровождения проектов, включающей информационный банк и систему информационно-инструментальных средств, позволяющих обеспечивать выполнение всех видов работ, связанных с управлением знаниями: давать доступ к информации, позволять организовывать совместную работу и социальное взаимодействие, осуществлять управление контентом⁶.

Содержательный массив внутриорганизационного банка выполняет функцию «открытой информационной сервисной книжки» и содержит запасы знаний, необходимые для корпоративного обучения: нормативно-правовые документы федерального, регионального, муниципального и локального уровней, определяющие правовое поле деятельности членов обучающихся команд; базы данных по методологиям, технологиям и лучшим практикам современного школьного образования, задающие концептуальное и содержательно-деятельностное пространство обучения; базу данных по корпоративным проектам.

К числу прогрессивных типов организационных структур самообучающейся школы следует отнести проектно-сетевую структуру, представляющую собой сетевую форму организации проектной деятель-

ности, кооперацию знаний, опыта, инновационного потенциала сотрудников различных школ муниципалитета (региона) для создания новых образовательных ресурсов. Основным элементом проектно-сетевой структуры является опорная школа — образовательная организация, проявляющая наибольшую инновационную активность и имеющая позитивный проектный опыт решения организационной проблемы, интересующей участников данной структуры.

Проектно-сетевая структура имеет единую открытую образовательную сеть, что обеспечивает продуктивное взаимодействие её участников, облегчает обмен ресурсами и их совместное использование в создании и применении инновационных продуктов в интересах каждой школы. Всё это способствует повышению качества результатов проектирования.

В итоге компетентное управление школой как самообучающейся образовательной организацией будет способствовать:

- развитию профессионализма и инновационной активности педагогов как носителей и создателей квалитативного знания;
- овладению педагогами и руководителем проектным типом профессиональной деятельности, обеспечивающим активное продуцирование и внедрение инноваций;
- формированию «знаниевой» профессионально-образовательной среды, в которой осуществляется постоянный поиск, приобретение, создание, трансляция и применение новых знаний.

Следствием обозначенного выше будет рост «знаниевого» потенциала школьного педагогического коллектива, раскрываемого через такой параметр, как «индекс знаний», проявляющийся в способности школы создавать, усваивать и распространять знания⁷. Указанный параметр, включает три группы показателей: образование, компетентность, инновации, каждый из которых раскрывается через определённые индикаторы (табл. 3).

⁶ Абдикеев Н.М., Киселев А.Д. Управление знаниями корпорации и реинжиниринг бизнеса. М.: Инфра — М, 2010.

⁷ Паникарова С.В., Власов М.В. Управление знаниями и интеллектуальным капиталом. Учеб. пособие; Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2015.

Таблица 3

Показатели и индикаторы «индекса знаний» педагогического коллектива школы

№	Показатели	Индикаторы
1	Образование	1.1. Увеличение доли педагогов, имеющих высшее профессиональное педагогическое образование магистерского уровня. 1.2. Увеличение доли педагогов, прошедших обучение на авторских курсах, в институтах, центрах развития образования по инновационным (эксклюзивным) программам обучения. 1.3. Доля педагогов, охваченных программами цифрового обучения. 1.4. Увеличение доли педагогов, активно участвующих в вебинарах, семинарах по актуальным проблемам школьного образования в XXI веке. 1.5. Наличие внутриорганизационного стратегического обучения персонала, органично объединяющего образовательную и проектную деятельности. 1.6. Наличие реализуемых программ самообразования. 1.7. Функционирование внутриорганизационной системы информационно-технического сопровождения самообразования педагогов
2	Компетентность	2.1. Увеличение доли педагогов, имеющих высшую квалификационную категорию. 2.2. Рост количества педагогов, применяющих современные образовательные технологии, в том числе цифровые, в педагогической практике. 2.3. Рост количества педагогов, имеющих авторский опыт. 2.4. Увеличение количества педагогов, участвующих в конкурсном движении. 2.5. Наличие педагогов — призёров профессиональных конкурсов на региональном, федеральном уровнях. 2.6. Результативность участия руководителя в профессиональных конкурсах, типа «Лидеры перемен»
3	Инновации	3.1. Рост количества разработанных и внедрённых в образовательную практику инноваций. 3.2. Сотрудничество школы с институтами, научными центрами, наличие статуса инновационной площадки. 3.3. Участие сотрудников в интенсивном обмене опытом в форматах конференций, мастер классов, наставничества, ведения персональной странички на сайте школы. 3.4. Рост числа публикаций сотрудников школы в федеральных, региональных изданиях. 3.5. Лауреатство школы в федеральных, региональных конкурсах общеобразовательных организаций. 3.6. Участие школы в сетевых проектных командах муниципалитета, региона, создающих инновационную практику школьного образования

Результатами высокого «знаниевого потенциала» педагогического коллектива школы станет рост достижений обучающихся: увеличение количества выпускников, получивших 100 баллов по ЕГЭ; количества призовых мест обучающихся на региональных, федеральных, международных олимпиадах; расширение призового участия обучающихся в конкурсных, волонтерских мероприятиях.

Таким образом, совершенно очевидно, что следствием функционирования школы в формате самообучающейся организации является наличие новой практики образования, высокий уровень интеллектуальных ресурсов, качество результатов, компетентная команда педагогов, имеющая собствен-

ный уникальный опыт качественного образования и готовая транслировать его в образовательное пространство муниципалитета, региона, страны и тем самым быть лидером школьного образования.

В ходе создания школы как самообучающейся образовательной организации могут возникнуть риски, связанные с неверной расстановкой акцентов организационно-управленческого сопровождения данного процесса (табл. 4).

Указанные способы управления рисками, способствуя их минимизации, обеспечат эффективную реализацию цели становления самообучающейся организации — школы-лидера современного образования. ■

Таблица 4

Возможные риски создания самообучающейся образовательной организации и способы управления ими

Возможные риски	Способы управления рисками
1. Недостаточный уровень соорганизации деятельности членов проектных групп	1.1 Формирование состава проектных групп, исходя из правила полипозиционности, т.е. наличия в них субъектов, занимающих такие позиции, как методолог, генератор идей, аналитик, технологи. 1.2. Разработка «Памятки участника проектной группы» и отражение в ней таких принципиальных позиций, как: свобода общения, возможность самоопределения, участие каждого в постановке целей и принятии решения, установление меры личной ответственности каждого члена команды. 1.3. Создание организационной схемы взаимодействия субъектов проектных групп
2. Сопротивление отдельных педагогов нововведениям	2.1. Этапность перемен: наличие плана создания самообучающейся школы и организация деятельности коллектива в соответствии с ним. 2.2. Своевременная разработка портфеля организационных документов, нормирующих, координирующих и мотивирующих членов коллектива в условиях становления самообучающейся организации: «Положение о проектном офисе», «Положение о проектной группе», «Положение о стимулировании инновационной деятельности», «Кодекс законов коллектива школы». 1.3. Насыщение информационной среды школы информацией о ходе перемен и их результатах: создание «Электронной карты пути разработки и внедрения проектов»; регулярное проведение аналитики по результатам организационной деятельности и своевременное принятие управленческих решений; систематическое проведение экспертизы и презентации разработанных образовательных продуктов
3. Недостаточный уровень компетентности административного аппарата школы в вопросах управления самообучающейся организацией	3.1. Обучение руководителя, заместителей руководителя школы по проблеме управления самообучающейся организацией в форматах курсов повышения квалификации, семинаров, вебинаров. 3.2. Прохождение стажировки на базе школы, функционирующей как самообучающаяся организация. 3.3. Приглашение консультантов по организационному управлению и управлению проектами

Spisok ispol'zovannyh istochnikov:

1. *Senge P.* Pyataya distsiplina. Iskuststvo i praktika samoobuchayushcheyssya organizatsii. M.: ZAO «Olimp-Biznes», 2003.
2. *Slobodchikov V.I., Ignat'yeva G.A.* Antropologicheskaya perspektiva razvitiya chelovecheskogo potentsiala obrazovatel'nykh sistem // Voprosy dopolnitel'nogo professional'nogo obrazovaniya pedagoga. 2016. № 1 (5). S. 4–12.
3. *Panikarova S.V., Vlasov M.V.* Upravleniye znaniyami i intellektual'nym kapitalom. ucheb. posobiye; Yekaterinburg: Izd-vo Ural. un-ta, 2015.
4. *Mil'ner B.Z., Rumyantseva Z.P., Smirnova V.G.* i dr. Upravleniye znaniyami v korporatsiyakh / Pod red. B.Z. Mil'nera. M., izd-vo «Delo», 2006.
5. *Kaoru I.* Yaponskiye metody upravleniya kachestvom / per. s angl. M., 1988.
6. *Abdikeyev N.M., Kiselov A.D.* Upravleniye znaniyami korporatsii i reinzhiring biznesa. M.: Infra-M, 2010.