legal regulation, of a lack of logistical support, and of restricted access to education. Psychological and pedagogical risks are didactic mistakes and defects in the organization of digital learning, and personal characteristics as obstacles to effective work – both due to the unpreparedness of the participants of pedagogical interaction to work in the virtual educational environment. The author expresses opinion of the different degrees of such risks manifestation and the occurrence of consequences for the quality of education. Based on the analysis of practical experience in the implementation of project technologies, recommendations are offered to prevent the negative consequences caused by the unpreparedness of teachers and students learning in virtual educational environment.

Keywords: quality of education, virtual educational environment, risks, pedagogical interaction, project technologies

Майя Булаева

DOI: 10.37492/ETNO.2021.64.2.009

Вовлекающее управление как способ адаптации школы к вызовам пандемии коронавируса COVID-19

Автор освещает возникшие при пандемии проблемы дистанционного формата образования, в том числе с точки зрения социализации, а также базовые причины инертности методологии системы общего образования России. Для сравнения приведен пример опыта функционирования систем образования стран Запада и США. Изменить подход к управлению педагогическим коллективом и педагогическим процессом могут помочь принципы методологии Agile. Данная методология актуализируется при дистанционном формате обучения, так как требует самостоятельной работы обучающихся и как следствие вовлекает их в образовательный процесс.

Ключевые слова: система образования, образовательный процесс, дистанционное обучение, Agile, методология, управление.

Булаева Майя Валерьевна,
кандидат экономических наук,
директор ГБОУ «Школа в
Некрасовке» (Москва),
bulaevamv@edu.mos.ru

Система образования является наиболее инертным и консервативным социальным институтом общества. Однако современный рынок труда требует выработки у учащихся определенных навыков и умений. К числу этих навыков

можно отнести высокий уровень адаптивности к изменениям внешней среды, умение работать в рамках проектной деятельности, умение использовать междисциплинарный подход при решении задач, высокий уровень пространственной и профессиональной мобильности и т. д. Приходится признать, что современная система образования, в том числе и подсистема общего образования, не способны осуществлять подготовку специалистов с подобным набором навыков и умений. Споры о том, каким образом должна измениться система образования для реализации этой задачи, ведутся еще с конца 1980-х годов, а проводимые изменения не дают ожидаемого результата.

Пандемия COVID-19 продемонстрировала неспособность системы образования оперативно подстраиваться под дистанционный формат работы. Основной проблемой для регулятора (Министерства просвещения РФ) стала проблема технического оснащения учебного процесса. К сожалению, столь узкая интерпретация решения проблемы функционирования системы образования в условиях пандемии привела к тому, что качество усвоения материала учащимися стало крайне низким. Кроме того, совершенно не был учтен тот момент, что подсистема общего образования, кроме функции передачи знаний, выполняет еще ряд других, не менее важных функций. Например, в процессе социализации ребенка именно школа выступает одним из наиболее значимых агентов социализации. Если этот агент выпадает из процесса усвоения базовых норм и ценностей, то его замещают другие агенты, и в данной ситуации таким агентом стали социальные сети, которые несут разнородную информацию и не могут сформировать у учащегося прочный фундамент знаний.

В результате период дистанционного обучения, обусловленный пандемией коронавируса, стал потерян-

ным временем для учеников как с позиций усвоения знаний, так и с позиций усвоения норм и ценностей, которые транслирует школа. Результатом этого периода стал не только низкий уровень усвоения знаний, но и чрезвычайно низкая мотивация учащихся к самому процессу обучения. Таких результатов можно было бы избежать, если бы система образования обладала бы более высоким уровнем адаптивности к вызовам внешней среды.

Базовая причина инертности, излишней консервативности и подчас неверного целеполагания системы общего образования, заключается в используемой методологии управления учебным заведением, выстроенной на линейной системе подчиненности. Регулятор директивным способом определяет не только цели, которые должны достигать учебные заведения, но и набор используемых при этом средств, включая конкретные педагогические приемы и техники. Такой подход ожидаемо приводит и к увеличению различных форм отчетности и контроля, и к росту численности персонала в структурах самого регулятора для реализации функций планирования и контроля. В результате у конечного исполнителя – учителя не остается времени и сил для совершенствования своей работы, изучения новых информационных технологий и педагогических приемов и техник, углубления имеющихся знаний и т. д.

Помимо регулятора федерального уровня, который задает федеральные цели, средства их достижения и механизмы контроля, в каждом субъекте Российской Федерации существует исполнительный орган государственной власти, который, в свою очередь, реализует декомпозированные функции регулятора на региональном уровне. На муниципальном уровне также существует свой регулятор, который в меру своих полномочий осуществляет регулирование учебным заведением.

Сами учебные заведения также вынуждены придерживаться линейной структуры управления, так как их штатную структуру и статьи расходов определяет уполномоченный орган. В результате школа осуществляет свою деятельность в ситуации чрезмерной зарегулированности и именно поэтому обладает крайне низкими адаптивными свойствами к изменениям внешней среды.

В данном контексте интересен опыт функционирования систем образования стран Запада и США, где требования общегосударственных стандартов не стремятся охватить весь перечень преподаваемых дисциплин и оставляют достаточно широкий спектр их вариативности с учетом интересов учащихся. Достаточная свобода предоставлена и педагогам, которые могут увеличивать или уменьшать объем тем преподаваемой дисциплины. Все это повышает уровень адаптированности учебных заведений к социальным, культурным, экономическим и прочим особенностям территории, где реализуется учебный процесс.

Однако столь радикальные изменения в системе регулирования сферой образования не могут быть реализованы в Российской Федерации одномоментно и требуют серьезной проработки такой трансформации.

Не менее интересен опыт изменения педагогического процесса в рамках отдельно взятой школы, где управление педагогическим коллективом и учебным процессом осуществляется на принципах методологии Agile [1].

Методология Agile изначально зародилась в рамках проектного управления войсковыми операциями в армии США во время Второй мировой войны [3, с. 99]. Позже отдельные техники проектного управления стали реализовываться и в гражданской сфере. Однако особый интерес к ним стал формироваться после того,

как данная методология стала использоваться в организациях, разрабатывающих программное обеспечение к сложным электронным системам. Продemonстрировав свою эффективность в этой сфере, методология Agile проникла и в другие сферы хозяйственной деятельности, в том числе и в государственное управление, и в некоммерческие организации.

В сфере образования методология Agile существенно меняет не только сам процесс управления, но и характер учебного процесса. Данная методология предполагает, что усвоение знаний должно строиться не в форме «субъект-объектной» передачи информации от учителя ученикам, а в форме реализации совместного проекта по усвоению необходимых знаний. Ученики становятся не пассивным управляемым объектом, а таким же субъектом управления, как и учитель. Меняется и роль учителя: он перестает быть доминирующим субъектом в процессе управления и становится соорганизатором реализации проекта по усвоению знаний. Учитель и ученики становятся командой единомышленников, объединенных общей целью и совместной деятельностью. То есть формально-ролевого распределения функций, как в линейном управлении, нет: учитель из формального руководителя превращается в лидера группы.

Учебный процесс в рамках методологии Agile выходит как за рамки обособленных предметов, так и за границы организации (школы). Например, реализация проекта по усвоению знаний по физике в рамках определенной темы может предполагать привлечение учителя биологии на определенном этапе, а на следующем этапе его может сменить учитель химии. Уроки могут проходить не только в классе, в школе, но и за их пределами: например, в музее, торговом центре, в парке, промышленном предприятии, вузе и т. д. Подобная организация учебного процесса требует иной вовлеченности

учителя и ученика, а также принципиально другой структуры управления школой, в которой размываются ее формальные границы. Школа становится узловым центром взаимодействия широкой сети организаций, создающих спрос на выпускников школы. И именно эти организации принимают активное участие в реализации учебного процесса.

Методология Agile, используемая в учебном процессе, требует от учащихся самостоятельной работы. Школьник работает над реализацией проекта не только в период занятий в учебном заведении, но и в досуговое время. То есть самостоятельное изучение тех или иных материалов в рамках реализации проекта превращается в увлечение, хобби, которым можно заниматься с полной отдачей.

Этот момент становится особенно актуальным при дистанционной форме обучения в период самоизоляции. Основной проблемой в это время стала не нехватка компьютеров или низкое качество связи дистанционного оборудования, а крайне низкая вовлеченность учащихся в учебный процесс, их низкая мотивация к учебе и как следствие низкие показатели усвоения материала.

Здесь были представлены лишь общие контуры новой методологии управления учебным процессом и учебным заведением. Эта методология имеет в своей основе базовые принципы проектного управления, в том числе и принципы метода Scrum [2] и Agile, однако специфика работы учебного заведения и образовательный процесс серьезно модифицируют эти базовые принципы, что позволяет говорить о становлении новой методологии вовлекающего управления.

Литература:

1. Кон М. Agile: оценка и планирование проектов / Майк Кон; пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2018. 343 с.
2. Сазерленд Дж. *Scrum*. Революционный метод управления проектами / Джефф Сазерленд; пер. с англ. М.: Манн, Иванов и Фарбер, 2016. 288 с.
3. Фролов С.С. Социология организаций: Учебник. М.: Гардарики, 2001. 384 с.

Maya Bulaeva,

Ph.D. in Economics, Director of State educational institution «School in Nekrasovka» (Moscow), bulaevamv@edu.mos.ru

Involvement management as a way for schools to adapt to the challenges of the COVID-19 coronavirus pandemic

The article highlights the problematic issues of the distance education that arose during the pandemic, including those of socialization, as well as the main reasons for the inertia of the methodology in the general education system in Russia. To comparison, an example of the Western countries and the United States educational systems way of functioning is given. To change the management of the teaching staff and the pedagogical process itself the author proposes the principles of Agile methodology. Agile methodology becomes relevant in the distance learning due to the requirements for students independent work and, therefore, their involvement in the educational process.

Keywords: education system, educational process, distance learning, Agile, methodology, management.