

ISSN: 2713–2838 (online)



**Наука и практика в образовании:
электронный научный журнал**

**Science and Practice in Education:
Electronic Scientific Journal**

**Том
Vol. 5 № 1 (2024)**

izdanie-nauka.ru

Наука и практика в образовании: электронный научный журнал

Nauka i praktika v obrazovanii: elektronnyi nauchnyi zhurnal

Том 5. № 1. 2024

Журнал основан в 2020 году и является научным рецензируемым изданием, содействующим обсуждению актуальных проблем в сфере образования.
Цель журнала – поддержка единого информационного пространства научных и прикладных исследований в сфере образования, освещение результатов научно-исследовательской, научно-практической и инновационной деятельности, распространение новых идей и опыта образовательной практики.

Научная концепция издания предполагает публикацию материалов по специальностям области науки 5.8. Педагогика (5.8.1.; 5.8.2.; 5.8.3.; 5.8.7.).

К публикации в журнале приглашаются отечественные и зарубежные ученые, преподаватели высших и среднеспециальных учебных заведений, магистранты, аспиранты.

Журнал придерживается стандартов редакционной этики в соответствии с международной практикой редактирования, рецензирования, издания и авторства научных публикаций и рекомендациями Комитета по этике научных публикаций.

Все включенные в журнал статьи прошли научное рецензирование («двойное слепое»).

Электронная версия журнала находится в свободном доступе на сайте <https://izdanie-nauka.ru>

Наименование органа, зарегистрировавшего издание	Журнал зарегистрирован в Федеральной службе по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций. Регистрационный номер СМИ ЭЛ № ФС 77 – 78785 от 20.07.2020
Периодичность	5 выпусков в год
Языки	Русский, английский
Префикс DOI	10.54158
ISSN	2713-2838 (online)
Знак информационной продукции	16+
Учредитель	Гам Антон Владимирович
Издатель	Автономная некоммерческая профессиональная образовательная организация «Многопрофильная Академия непрерывного образования», 644043, г. Омск, ул. Фрунзе, д. 1, корп. 4, оф. 407. Тел./факс: +7 (3812) 66-20-89, https://mano.pro/
Редакция	644043, г. Омск, ул. Фрунзе, д. 1, корп. 4, оф. 407 Тел. +7 (3812) 79-03-19, https://izdanie-nauka.ru Email: redactor@mano.pro
Индексация	РИНЦ, Elibrary, Киберленинка, Google Scholar, Semantic Scholar, Crossref, PAЦC, ЭБС «Лань», Global F5



Материалы журнала доступны по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0 Всемирная (CC BY 4.0)

© АНПОО «Многопрофильная Академия непрерывного образования», 2024

Science and Practice in Education: Electronic Scientific Journal

Nauka i praktika v obrazovanii: elektronnyi nauchnyi zhurnal

Vol. 5. No. 1. 2024

The journal was founded in 2020 and is a scientific peer-reviewed publication that contributes to the discussion of current problems in the field of education.

Electronic Scientific Journal supports a single information space of scientific and applied research in the field of education, highlights the results of scientific research, scientific, practical and innovative activities, disseminates new ideas and experience in educational practice.

The scientific concept of the publication involves the publication of materials in the specialties of the field of science 5.8. Pedagogy (5.8.1.; 5.8.2.; 5.8.3.; 5.8.7.).

The Journal invites for publication the Russian and foreign scientists, teachers of higher and secondary specialized educational institutions, undergraduates, graduate students.

The journal adheres to standards of editorial ethics in accordance with the international practice of editing, reviewing, publishing and authoring scientific publications and the recommendations of the Committee on the Ethics of Scientific Publications.

The journal conducts a double-blind peer review of manuscripts received.

The magazine is publicly available on the Internet information and telecommunications network on the website <http://izdanie-nauka.ru>

Mass Media Registration Certificate	The journal is registered with the Federal Service for Supervision of Communications, Information Technology, and Mass Media. Certificate on registration of mass media EL No. FS 77 - 78785 of 20.07.2020
Frequency	5 times a year
Languages	English, Russian
DOI Prefix	10.54158
ISSN	2713-2838 (online)
Information product mark	16+
Founder	Anton V. Gam
Publisher	Multidisciplinary Academy of Continuing Education, 1 bld. 4 Frunze Str., Off. 407, Omsk 644043, Russia Phone number: +7 (3812) 66-20-89 https://mano.pro
Editorial Office	1 bld. 4 Frunze Str., Off. 407, Omsk 644043, Russia Phone number: +7 (3812) 79-03-19, https://izdanie-nauka.ru Email: redactor@mano.pro
Indexation	RSCI, Elibrary, Cyberleninka, Google Scholar, Semantic Scholar, Crossref, RADS, "Lan" Publishers electronic catalogue, Global F5



All the materials of the "Science and Practice in Education: Electronic Scientific Journal" are available under Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

© Multidisciplinary Academy of Continuing Education, 2024

РЕДАКЦИЯ

Гам Владимир Иванович – главный редактор, д-р пед. наук, академик РАЕ, проф., Заслуженный учитель РФ, ректор АНПОО «Многопрофильная академия непрерывного образования»;

Михайлова Валерия Евгеньевна – научный редактор, канд. пед. наук;

Гам Антон Владимирович – технический редактор.

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

Гам Владимир Иванович, д-р пед. наук, академик РАЕ, проф., Заслуженный учитель РФ, ректор, АНПОО «Многопрофильная академия непрерывного образования» (г. Омск, Россия)

Вишняков Игорь Августович, д-р. псих. наук., проф., заведующий кафедрой практической психологии, ФГБОУ ВО «Омский государственный педагогический университет» (г. Омск, Россия)

Дубенский Юрий Петрович, д-р пед. наук, проф. кафедры социальной работы, педагогики и психологии, ФГБОУ ВО «Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского» (г. Омск, Россия)

Масягин Владимир Павлович, д-р пед. наук., проф., проф. профессор кафедры военно-политической работы, ФГКВУ ВО «Военный университет» имени князя Александра Невского МО РФ (г. Москва, Россия)

Матюшенко Светлана Владимировна, д-р пед. наук, доцент, старший преподаватель кафедры уголовного процесса, Омская академия МВД России (г. Омск, Россия)

Михайлова Валерия Евгеньевна, канд. пед. наук, начальник отдела научно-методического сопровождения, АНПОО «Многопрофильная академия непрерывного образования», (г. Омск, Россия)

Насырова Эльмира Фанилевна, д-р пед. наук, проф., проф. кафедры «Педагогики профессионального и дополнительного образования», Сургутский государственный университет (г. Сургут, Россия)

Парц Ольга Степановна, канд. пед. наук, доцент, доцент кафедры педагогики, ФГБОУ ВО «Омский государственный педагогический университет» (г. Омск, Россия)

Петрусевич Аркадий Аркадьевич, д-р пед. наук, проф., проф. кафедры педагогики, ФГБОУ ВО «Омский государственный педагогический университет» (г. Омск, Россия)

Прикот Олег Георгиевич, д-р пед. наук., проф., проф. департамента государственного администрирования, ФГАОУ Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» (г. Санкт-Петербург, Россия)

Самсонова Надежда Владиславовна, д-р пед. наук., проф., проф. кафедры теории и методики физической культуры и спорта института рекреации, туризма и физической культуры, Балтийский федеральный университет имени Иммануила Канта (г. Калининград, Россия)

Шарапов Шавкатджон Ахмадович, д-р пед. наук, проф., директор Научно-исследовательского института педагогических наук, Худжандский государственный университет имени академика Бободжона Гафурова (г. Худжанд, Республика Таджикистан)

EDITORS

Vladimir I. Gam – Editor-in-Chief, Dr. Sci. (Pedagogy), Academician of the Russian Academy of Natural Sciences, Prof., Honored Teacher of the Russian Federation, Rector of Multidisciplinary Academy of Continuing Education;

Valeriia E. Mikhailova – Scientific Editor, Cand. Sci. (Pedagogy);

Anton V. Gam – Layout Editor.

EDITORIAL BOARD

Vladimir I. Gam (Editor-in-Chief), Dr. Sci. (Pedagogy), Academician of the Russian Academy of Natural Sciences, Prof., Honored Teacher of the Russian Federation, Rector, Multidisciplinary Academy of Continuing Education (Omsk, Russia)

Igor A. Vishniakov, Dr. Sci. (Psychology), Prof., Head of the Department of Practical psychology, Omsk State Pedagogical University (Omsk, Russia)

Iurii P. Dubenskii, Dr. Sci. (Pedagogy), Prof., Prof. of the Department of Social Work, Pedagogy and Psychology, Dostoevsky Omsk State University (Omsk, Russia)

Vladimir P. Masyagin, Dr. Sci. (Pedagogy), Prof., Prof. Department of the Department of Military-Political Work, Military University (Moscow, Russia)

Svetlana V. Matiushenko, Dr. Sci. (Pedagogy), Associate professor, Senior Lecturer of the Department of Criminal Procedure, Omsk Academy of the Ministry of the Interior of Russia (Omsk, Russia)

Valeriia E. Mikhailova, Cand. Sci. (Pedagogy), Head of the Chair of Scientific and Methodological Support, Multidisciplinary Academy of Continuing Education (Omsk, Russia)

Ehlmira F. Nasyrova, Dr. Sci. (Pedagogy), Prof., Prof. of the Department of Pedagogy, Professional and Extracurricular Education, Surgut State University (Surgut, Russia)

Olga S. Parts, Cand. Sci. (Pedagogy), Associate professor, Associate Professor of the Department of Pedagogy, Omsk State Pedagogical University (Omsk, Russia)

Arkady A. Petrushevich, Dr. Sci. (Pedagogy), Prof., Prof. of Department of Pedagogy, Omsk State Pedagogical University (Omsk, Russia)

Oleg G. Prikot, Dr. Sci. (Pedagogy), Prof., Prof. Department of Public Administration, National Research University “Higher School of Economics” (St. Petersburg, Russia)

Nadezhda V. Samsonova, Dr. Sci. (Pedagogy), Prof., Prof. Department of Theory and Methodology of Physical Culture and Sports, Institute of Recreation, Tourism and Physical Culture, Kant Baltic Federal University (Kaliningrad, Russia)

Shavkatdzhon A. Sharapov, Dr. Sci. (Pedagogy), Prof., Director of the Research Institute of Pedagogical Sciences, Khujand State University named after academician Bobojon Gafurov (Khujand, Republic of Tajikistan)

СОДЕРЖАНИЕ

ОБЩИЕ ВОПРОСЫ ОБРАЗОВАНИЯ

Габдуллина Г.Н.

РАЗВИТИЕ ИНКЛЮЗИВНОГО ОБРАЗОВАНИЯ В ШКОЛЕ8

Михайлова В.Е.

**СИСТЕМА ДЕЛЕГИРОВАНИЯ ПОЛНОМОЧИЙ И РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ОТВЕТСТВЕННОСТИ В
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ15**

CONTENTS

GENERAL EDUCATION ISSUES

Gabdullina G.N.

DEVELOPMENT OF INCLUSIVE EDUCATION IN THE SCHOOL8

Mikhailova V.E.

THE SYSTEM OF DELEGATION OF AUTHORITY AND DISTRIBUTION OF RESPONSIBILITY IN AN EDUCATIONAL ORGANIZATION15



<https://izdanie-nauka.ru/>

**ВОПРОСЫ ОБЩЕГО
ОБРАЗОВАНИЯ**

GENERAL EDUCATION ISSUES

УДК 376.1

https://doi.org/10.54158/27132838_2024_5_1_8

EDN: NXDQNW



Научная статья

Г.Н. Габдуллина

КГУ «Общеобразовательная школа № 19 отдела образования города Костаная» УОАКО,
Центр магистерской подготовки Омского государственного педагогического университета
г. Костанай, Республика Казахстан

✉ ramilay9696@mail.ru

Развитие инклюзивного образования в школе

Аннотация. В статье рассматривается проблематика развития инклюзивного образования в школе. Автор отмечает особую актуальность данной темы, поскольку получение детьми с ОВЗ качественного образования является одним из основных условий их успешной социализации, обеспечения полноценного участия в жизни общества, различных видах профессиональной и социальной деятельности. Выделены характеристики детей с ОВЗ, которые обладают своими индивидуальными особенностями личности и качествами, которые могут проявляться во время обучения. Раскрываются особенности организации инклюзивной среды в классе во время обучения в школе: индивидуальный подход, коллаборация: сотрудничество со специалистами (логопедами, психологами, педагогами-дефектологами); использование дифференцированных методов обучения, создание атмосферы взаимопомощи, уважения и понимания различий между учащимися. Разработана методика инклюзивного обучения детей с ограниченными возможностями здоровья в общеобразовательной школе с привлечением учителей-дефектологов и родителей. Отмечается, что важным элементом такой методики выступает интегрированное обучение. Это подход, в рамках которого дети с ограниченными возможностями здоровья учатся вместе с успешно развивающимися учащимися в общеобразовательных классах, и при этом за счет ряда условий – создаются равные возможности для всех учащихся, независимо от их специфических потребностей. Статья может быть полезна учителям общеобразовательных школ, методистам, студентам специального педагогического образования.

Ключевые слова: инклюзия, инклюзивное образование, дети с ОВЗ, методика инклюзивного обучения, интеграция

Для цитирования: Габдуллина Г.Н. Развитие инклюзивного образования в школе // Наука и практика в образовании: электронный научный журнал. 2024. Т. 5. № 1. С. 8-14. https://doi.org/10.54158/27132838_2024_5_1_8 EDN: NXDQNW

Original article

G.N. Gabdullina

Obshcheobrazovatel'naya shkola № 19 otdela obrazovaniya goroda Kostanaya,
Master's Training Center, Omsk State Pedagogical University
Kostanay, Kazakhstan

✉ ggn198@yandex.kz

Development of inclusive education in the school

Abstract. The article deals with the development of inclusive education at school. The author notes the special relevance of this topic, since receiving quality education by children with disabilities is one of the main conditions for their successful socialization, ensuring full participation in society, various types of professional and social activities. The characteristics of children with disabilities who have their own individual personality

© Габдуллина Г.Н., 2024



Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

and qualities that can be manifested during education are highlighted. The features of the organization of inclusive environment in the classroom during schooling are revealed: individual approach, collaboration: cooperation with specialists (speech therapists, psychologists, teachers-defectologists); use of differentiated teaching methods, creation of an atmosphere of mutual assistance, respect and understanding of differences between students. The methodology of inclusive education of children with disabilities in general education school with the involvement of teachers-defectologists and parents has been developed. It is noted that an important element of this methodology is integrated learning. This is an approach in which children with disabilities learn together with successfully developing students in mainstream classrooms and, through a number of conditions, create equal opportunities for all students, regardless of their specific needs. The article may be useful for teachers of general education schools, methodologists, and students of special education.

Keywords: inclusion, inclusive education, children with disabilities, inclusive education methodology, integration

For citation: Gabdullina GN. Development of inclusive education in the school. *Science and Practice in Education: Electronic Scientific Journal*. 2024;5(1):8-14. (In Russ.). https://doi.org/10.54158/27132838_2024_5_1_8 EDN: NXDQNW

Введение

В последние годы инклюзивное образование стало глобальным приоритетом, направленным на предоставление равных образовательных возможностей всем учащимся, независимо от их способностей и развития. Развитие среды инклюзивного образования в школе является крайне актуальным по нескольким причинам:

- инклюзивное образование способствует созданию среды, где все дети, включая тех с особыми образовательными потребностями, имеют равные возможности для получения качественного образования. Это способствует формированию более равноправного образовательного пространства;
- инклюзивное образование способствует развитию толерантности, уважения и понимания различий среди учащихся. Это помогает формировать более дружелюбную и поддерживающую среду в школе;
- инклюзивная среда способствует развитию индивидуальных подходов к обучению, что может улучшить качество образования для всех учащихся;
- инклюзивное образование помогает детям развивать навыки сотрудничества, адаптации и взаимодействия с разнообразными людьми, что важно для успешной адаптации в реальном мире.

Концепция инклюзивного образования предполагает совместное обучение и воспитание детей с особыми образовательными возможностями и нормотипичными детьми. Однако отсутствие необходимых условий препятствует успешной реализации этой идеи. Такие проблемы, как нехватка ресурсов, организационные проблемы, финансовые ограничения, отношение общества и менталитет преподавательского состава, часто препятствуют развитию инклюзии в целом.

Материалы и методы

Методологической основой инклюзивной педагогики являются идеи взаимосвязи с коррекционной, реабилитационной и специальной педагогики, идеи философской антропологии о человеке как духовном существе, который развивается и самоопределяется. В исследовании применялась авторская методика инклюзивного обучения детей с ограниченными возможностями здоровья в общеобразовательной школе. Непосредственно исследование осуществлялось на базе КГУ «Общеобразовательная школа № 19 отдела образования города Костаная» Управления образования акимата Костанайской области.

Обзор литературы

Поиску решений организации инклюзивной среды (в том числе детей), в различных ее аспектах, посвящены многие исследования как в России, так и за рубежом. В настоящее время эксперты из различных научных сфер Х.Х. Малофеев, Н.И. Скок, Е.Р. Ярская-Смирнова, Т.А. Добровольская, Н.Б. Шабалина, В.П. Гудонис, Н.Д. Шматко проводят обширные исследования по различным аспектам, касающимся интеграция людей с ограниченными возможностями в социальную структуру. Особое внимание в исследованиях этих специалистов уделяется анализу образовательной инклюзии.

Инклюзивное образование требует подходящих материальных ресурсов для удовлетворения разнообразных потребностей людей с ограниченными возможностями, включая в себя соответствующие учебные материалы, технологические инструменты и вспомогательные устройства, которые обеспечивают равное участие в образовательной среде [1]. Без этих необходимых ресурсов невозможно реализовать весь потенциал инклюзивного образования.

Практика показывает, что в большинстве как российских, так и казахстанских школ отсутствуют учителя поддержки, ассистенты учителя, тьюторы для ребенка с ОВЗ. За реализацию инклюзии

в классе в основном отвечает педагог, который должен постоянно повышать свою квалификацию, изучать инновационные стратегии и методики преподавания, адаптирующие образовательный опыт к уникальным потребностям и возможностям учащихся с особыми потребностями.

По словам Е.С. Тушуевой, Б.Б. Горскина, Т.С. Овчинниковой концепция инклюзивного образования заключается в принятии и приспособлении детей путем адаптации системы образования к их конкретным потребностям. Эти дети, которых часто называют детьми с ограниченными возможностями, страдают от физических или психических расстройств, препятствующих их общему развитию [2]. Ухудшение состояния здоровья, с которым сталкиваются эти дети, создает проблемы при попытке разработать образовательные программы, которые могут быть реализованы вне общеобразовательных учреждений. Чтобы обеспечить эффективные образовательные возможности, специальное образование использует различные стратегии и подходы, учитывающие уникальные потребности и способности этих детей.

Большинство детей с ограниченными возможностями, как правило, проявляют ограниченную познавательную активность, отсутствие мотивации к выполнению учебных заданий и сниженный уровень самостоятельности и продуктивности. В результате становится крайне важным исследовать и внедрять активные формы, методы и техники обучения в качестве необходимых предпосылок для повышения эффективности современных коррекционных и развивающих подходов. Отдавая приоритет активным формам и методам обучения, можно привить детям с ограниченными возможностями чувство любопытства и вовлеченности.

Для достижения целей инклюзивного образования решающее значение имеет создание среды, направленной на максимальное развитие способностей и потенциала детей с особыми образовательными возможностями. Интеграция активных методов обучения и современных информационных технологий в образовательную систему позволяет создать подходящие условия в классе и за его пределами, даже для детей с ограниченными возможностями. Эти инструменты могут помочь преподавателям адаптировать свой подход к удовлетворению разнообразных потребностей учащихся, гарантируя, что никто не останется в стороне [3].

Основная цель школы состоит в том, чтобы действовать обеспечению каждого выпускника необходимыми знаниями, навыками и качествами, необходимыми для уверенного ведения независимой жизни. Уделяя особое внимание всестороннему образованию, которое развивает практические жизненные навыки, критическое мышление и способности к решению проблем, школа играет жиз-

ненно важную роль к подготовке ребенка с особыми образовательными потребностями к реальной жизни, его активной социализации. Этого можно достичь путем создания и воспроизведения сложных, но реалистичных условий для детей такой категории [4].

На образовательные потребности детей с ОВЗ прямое влияние оказывают их особенности в развитии (познавательном, психическом, психофизическом). Такие потребности формируют общую структуру и подходы к образовательному процессу.

Важнейшей потребностью детей с ограниченными возможностями является потребность в индивидуальном обучении. Поскольку у каждого ребенка с ОВЗ свой уникальный стиль обучения, темп и предпочтения. Поэтому важно адаптировать методы обучения и материалы в соответствии с конкретными потребностями и способностями обучаемого. Такой индивидуальный подход гарантирует, что дети с ОВЗ получат необходимую поддержку и руководство для максимального раскрытия своего потенциала в обучении.

Детям с ограниченными возможностями часто требуются доступные и инклюзивные условия обучения. Эти условия должны проектироваться с тщательным учетом физической, сенсорной и когнитивной доступности. Это означает обеспечение соответствующих пандусов, лифтов, вспомогательных устройств и специальных помещений для размещения различных типов инвалидов. Кроме того, инклюзивная среда обучения подчеркивает важность разнообразия и способствует инклюзивности, воспитывая чувство принадлежности и принятия у детей с ограниченными возможностями.

Кроме того, дети с ограниченными возможностями нуждаются в социальной интеграции и взаимодействии. Важно создавать для них возможности взаимодействовать со своими сверстниками и участвовать в общественной деятельности. Развитие социальных навыков и налаживание позитивных взаимоотношений не только повышает их общее благополучие, но и облегчает их интеграцию в общество. Образовательный процесс должен активно способствовать командной работе, сотрудничеству и коммуникации, чтобы способствовать инклюзивному социальному опыту.

Дети с ограниченными возможностями нуждаются в эмоциональной и психологической поддержке. Проблемы, с которыми они сталкиваются ежедневно, часто могут привести к разочарованию, низкой самооценке или чувству изоляции. Для удовлетворения этих потребностей педагоги и лица, осуществляющие уход, должны обеспечить заботливую и поддерживающую среду, в которой будут признаны их достижения, поощрение и содействие эмоциональному самовыражению.

Н.С. Кожанова, обобщая, выделяет следующие

особые потребности, которые распространены среди детей с ограниченными возможностями [5].

- ранняя коррекционная и развивающая работа с детьми с ОВЗ;
- индивидуализация обучения детей с ОВЗ;
- необходимость применения специальных средств, методов и приемов обучения детей с ОВЗ;
- изменения в содержании образования (например, введение специальных разделов, сокращение объема содержания);
- обеспечение особой пространственно-временной организации образовательной среды для детей с ОВЗ;
- максимальное расширение образовательного пространства.

Благодаря совместным усилиям педагогов, родителей и сообщества в целом, адаптируя подходы к обучению, обеспечивая доступную среду обучения, способствуя социальной интеграции и предлагая эмоциональную поддержку инклюзивное образование продолжает развиваться и трансформировать образовательный ландшафт в направлении более справедливого и инклюзивного будущего.

Результаты исследования и их обсуждение

Анализ литературы позволил разработать методику инклюзивного обучения детей с ограниченными возможностями здоровья в общеобразовательной школе.

Проверка методики проходила на базе КГУ «Общеобразовательная школа №19 отдела образования города Костаная» Управления образования акимата Костанайской области. В ходе опытной работы использовалась смешанная (комбинированная) модель инклюзивного обучения. В нем 1-2 учащихся с ОВЗ, но с более высоким уровнем психофизического и языкового развития допускаются в класс, в котором обучаются обычные учащиеся одной школы.

Здесь наряду со школьными учителями необходима помощь дефектолога и психолога. Учитель-дефектолог проводит систематические занятия с детьми с ограниченными возможностями (индивидуально или в малых группах), а также помогает вести работу с ребенком, который учится и воспитывается вместе со сверстниками, посещая занятия в общеобразовательных классах.

Наши исследования также показывают, что само по себе обучение в массовых школах не может обеспечить всех направлений работы с ребенком с ограниченными возможностями, особенно в случае применения специальных методик и технологий инклюзивного обучения. Здесь, несомненно, нужна помощь родителей. Поэтому родителям детей с ограниченными возможностями здоровья необходимо с рекомендациями педагогов и дефектолога уделять внимание развитию речи ребенка дома, пополнению и закреплению усвоенного на

уроке учебного материала, организации различных развивающих его игр, интересных видов работы в свободное время ребенка.

На начальном этапе опытно-экспериментальной работы учителям школы, родителям и учителю-дефектологу, участвующим в ней, были даны специально разработанные рекомендации. Эти рекомендации содержали сведения об основных направлениях работы, которую каждый из них выполняет в работе с детьми с ограниченными возможностями, их содержании, видах и методах работы, которые он использует, направлениях взаимодействия.

А именно:

а) учитель общеобразовательного класса:

- психологическая готовность работать с ребенком с ограниченными возможностями;
- желание ребенка с ограниченными возможностями наладить отношения с родителями, оказать им помощь;
- всестороннее изучение личности ребенка со специальными образовательными потребностями;
- адаптация ребенка с ограниченными возможностями к классу, новым условиям обучения, содействие его построению приятных отношений с обычными сверстниками и совместному участию во всех видах деятельности;
- оказание помощи ребенку с ограниченными возможностями в желании общаться с окружающими, овладении необходимыми ему приемами;
- информирование родителей учащихся о том, что в классе обучается ребенок-инвалид;
- планирование уроков и внеклассных мероприятий в соответствии с требованиями инклюзивного обучения;
- знание и эффективное использование технологий и методик инклюзивного обучения детей с ограниченными возможностями;
- мониторинг хода инклюзивного обучения и самостоятельный анализ его результатов.

б) родители:

- организация ежедневной учебной работы ребенка на дому;
- постоянное развитие словарного общения ребенка в бытовых условиях;
- активное участие в организации школьной жизни ребенка с ограниченными возможностями.

в) учитель-дефектолог:

- консультирует родителей о том, нецелесообразно ли посещать школу ребенка с отклонениями в развитии или ребенок не готов к интегрированному обучению;
- консультирует родителей поэтапно, так как хорошо знает уровень общего и языкового развития детей с ограниченными возможностями, обучающихся в массовых школах;

- проводит самостоятельную или подгрупповую работу по развитию речи, обучению чтению и письму, развитию слуха с детьми с ограниченными возможностями, обучающимися на основе методики инклюзивного обучения в коррекционных (коррекционных) кабинетах массовых школ.

Разработанная в ходе исследования методика инклюзивного обучения детей с ограниченными возможностями здоровья в общеобразовательной школе обеспечила:

- 1) интегрированное обучение (организация и проведение интегрированных занятий) детей с ограниченными возможностями здоровья с успешно развивающимися учащимися в общеобразовательных классах;
- 2) проведение занятий учителем-дефектологом в условиях «гибких классов»;
- 3) проведение самостоятельной или групповой работы с детьми с ограниченными возможностями в коррекционных кабинетах;
- 4) организация в системе внеклассных мероприятий видов взаимодействия и взаимодействия детей с ограниченными возможностями здоровья со сверстниками.

При обучении детей с ограниченными возможностями вместе с обычными учащимися учитель-дефектолог, родители и учитель общеобразовательной школы совместно разделяют ответственность за то, чтобы отстающий в развитии ребенок вошел в коллектив сверстников, подружился с ними. Такой ребенок по возможности должен участвовать в работе класса, ход урока не должен прерывать темп. Обучение детей с ОВЗ в «гибких» классах направлено на воспитание у детей уверенности в своих силах, возможностях, поскольку успехи в обучении, влияют на формирование у него адекватной самооценки и уверенности в своих силах.

Контроль учебных достижений детей с ОВЗ, обучающихся совместно с детьми успешного развития, переносится на занятия в «гибких» классах или индивидуальные коррекционные часы, контрольные работы составляются в соответствии с уровнем развития детей с ОВЗ, оцениваются в соответствии с требованиями коррекционной образовательной программы. В ходе исследования были выявлены следующие критерии контроля и оценки результатов инклюзивного обучения на основе анализа нормативной документации, научной, научно-методической литературы:

- уровень освоения детьми с ОВЗ учебных программ, предусмотренных для нормотипичных детей;
- уровень языкового развития и формирование коммуникативных навыков у детей с ОВЗ;
- включение детей с ОВЗ в разные виды познавательной деятельности.

Реализация методики инклюзивного обучения детей с ограниченными возможностями здоровья в общеобразовательной школе позволила достичь следующих результатов.

Во-первых, заметно сократилось число учащихся, которые не успевают и отстают к концу учебного года, уменьшилось число учащихся с ОВЗ, направляемых в специализированные учебные заведения (ТРМПК); повысилось количество обучаемых детей с особенностями в развитии, в общеобразовательной школе, подтверждая организацию реальной инклюзии.

Во-вторых, отмечается, что содействие совместной деятельности между нормально развивающимися детьми и детьми с ограниченными возможностями не только меняет взгляды учителей на потенциал их инклюзивного образования в средних школах, но и позволяет им приобрести новые и ценные профессиональные навыки. И в-третьих, родительское сообщество принимает и рассматривает инклюзивное образование как полезное применение как для нормально развивающихся детей, так и для детей с ограниченными возможностями.

Заключение

Развитие инклюзивной среды в школе включает в себя использование различных средств, методов и инструментов, которые поддерживают уровень включенности, равенства в образовательной среде. Особое внимание, по мнению автора, должно уделяться занятиям по самостоятельной или групповой работе с детьми с ограниченными возможностями, на которых будут использоваться дифференцированные задания, элементы мультисенсорного обучения, специальные образовательные технологии для повышения мотивации учащихся. Успешность в целом инклюзивного образования будет зависеть от активности педагогов, а также программно-методического обеспечения образовательного процесса и психолого-педагогического сопровождения всех субъектов инклюзивной практики.

Список литературы

1. Belkova V, Zólyomiova P., Petřík S. Inclusive Education in Practice: Teachers' Opinions and Needs // Journal of Siberian Federal University. Humanities and Social Sciences. 2021. Vol. 14. No. 9. P. 1286-1298. <https://doi.org/10.17516/1997-1370-0819> EDN: OZLXPQ

2. Тушева Е.С., Горскин Б.Б., Овчинникова Т.С. Социализирующие тенденции и проблемы дополнительного профессионального образования педагогических работников // Интеграция методической (научно-методической) работы и системы повышения квалификации кадров: материалы XVIII Междунар. науч.-практ. конф., Москва – Челябинск, 20 апреля 2017 г.: в 2 ч. / отв. ред. Д.Ф. Ильясов. Челябинск: ЧИППКРО, 2017. Ч. 1. С. 21-27. EDN: ZRHYUL
3. Смирнова Л.В. Актуальные проблемы специального образования: анализ ошибок и пути преобразований // Коррекционно-педагогическое образование. 2022. № 4 (32). С. 5-18. EDN: CHZKFG
4. Сорокина О.Ю. Модель тьюторского сопровождения детей с ограниченными возможностями здоровья в условиях дошкольной образовательной организации // Коррекционно-педагогическое образование. 2017. № 4 (12). С. 24-29. EDN: ZWEKGR
5. Кожанова Н.С. Определение особых образовательных потребностей обучающихся с ограниченными возможностями здоровья // Гуманитарные науки (г. Ялта). 2021. № 2 (54). С. 92-101. EDN: IYELPT

References

1. Belkova V, Zólyomiova P., Petrík S. Inclusive Education in Practice: Teachers' Opinions and Needs. *Journal of Siberian Federal University. Humanities and Social Sciences*. 2021;14(9):1286-1298. <https://doi.org/10.17516/1997-1370-0819> EDN: OZLXPQ
2. Tusheva ES, Gorskin BB, Ovchinnikova TS. Sotsializiruyushchie tendentsii i problemy dopolnitel'nogo professional'nogo obrazovaniya pedagogicheskikh rabotnikov = Socializing trends and problems of additional professional education of teaching staff. In: Ilyasov DF. (ed.) Integratsiya metodicheskoi (nauchno-metodicheskoi) raboty i sistemy povysheniya kvalifikatsii kadrov: materialy XVIII Mezhdunar. nauch.-prakt. konf. = *Integration of methodological (scientific and methodological) work and staff development system: Materials XVIII Int. Scientific-Practical Conf., 20 April 2017, Moscow – Chelyabinsk*. Moscow: ChIPPKRO Publ.; 2017. Part 1. p. 21-27. (In Russ.). EDN: ZRHYUL
3. Smirnova LV. Actual problems of special education: analysis of mistakes and ways of transformation. *Pedagogic correction education journal*. 2022;(4):5-18. (In Russ.). EDN: CHZKFG
4. Sorokina Olu. Model of tjutorsky escort of children with limited opportunities health in the conditions of the preschool educational organization. *Pedagogic correction education journal*. 2022;(4):5-18. (In Russ.). EDN: ZWEKGR
5. Kozhanova NS. Opredelenie osobykh obrazovatel'nykh potrebnostei obuchayushchikhsya s ogranichennymi vozmozhnostyami zdorov'ya = Identification of special educational needs of students with disabilities. *The Humanities*. 2021;(2):92-101. (In Russ.). EDN: IYELPT

Статью рекомендовал к публикации научный руководитель

Парц О.С., к.п.н., доцент

Омский педагогический университет

г. Омск, Россия

SPIN-код: 4563-3243

Информация об авторе:

Габдуллина Гульмира Негматовна, заместитель директора по УР, КГУ «Общеобразовательная школа № 19 отдела образования города Костаная» УОАКО, магистрант, Центр магистерской подготовки Омский государственный педагогический университет (110005, Костанайская область, г. Костанай, ул. Волынова, д. 9, Республика Казахстан), email: ggn198@yandex.kz

Конфликт интересов: Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Поступила в редакцию: 11.11.2023

Одобрена после рецензирования: 10.01.2024

Принята к публикации: 26.01.2024

Автор прочитал и одобрил окончательный вариант рукописи.

*The article was recommended for publication by the supervisor
Parts O.S., Cand. of Sciences in Pedagogy, Ass. prof.
Omsk State Pedagogical University
Omsk, Russia*

Information about the author:

Gulmira N. Gabdullina, Deputy Director, Obshcheobrazovatel'naya shkola № 19 otдела obrazovaniya goroda Kostanaya, Master student, Master's Training Center, Omsk State Pedagogical University (9 str. Volynova, Kostanay 110005, Kazakhstan), email: ggn198@yandex.kz

Conflict of interests: The author declares that there is no conflict of interest.

Received: 11.11.2023

Approved after reviewing: 10.01.2024

Accepted for publication: 26.01.2024

The author has read and approved the final manuscript.

УДК 37.01

https://doi.org/10.54158/27132838_2024_5_1_15

EDN: OPRDXB



Научная статья

В.Е. Михайлова

Многопрофильная академия непрерывного образования

г. Омск, Россия

✉ mveomsk@mail.ru

Система делегирования полномочий и распределения ответственности в образовательной организации

Аннотация. В статье актуализируется процесс делегирования как явление, посредством которого административно-управленческий персонал, в том числе директора школ, делегируют часть своих полномочий и ответственности. Назначая коллегам задачи для выполнения, таким образом обеспечивается децентрализация полномочий или управленческих функций, разделение обязанностей, задач внутри школы и группирование обязанностей по отделам с руководителями групп для упрощения управления. Проблема заключается в том, что делегирование было и остается серьезной проблемой для многих администраторов школ. Для того, чтобы учебному заведению достичь высокого качества образования, школьный администратор должен быть в авангарде эффективного управления школой, использовать систему делегирования обязанностей, позволяющую сотрудникам привносить новые идеи, способствующие достижению хороших результатов. Цель исследования состояла в том, чтобы разработать модель системы делегирования полномочий и распределения ответственности в образовательной организации, включающий целевой, содержательно-процессуальный, результативно-процессуальный компоненты делегирования. Результаты этого исследования будут полезны различным заинтересованным сторонам в сфере образования, а именно школьной администрации, учителям, а также разработчикам и планировщикам учебных программ. Исследование позволит школам учитывать мнения всех заинтересованных сторон в управлении школой. Исследование также внесет вклад в накопление знаний о делегировании обязанностей в школах, а также об эффективном управлении образовательными учреждениями, где приоритет отдается результатам работы.

Ключевые слова: делегирование, принципы делегирования, модель процесса делегирования, внутриорганизационные структуры

Для цитирования: Михайлова В.Е. Система делегирования полномочий и распределения ответственности в образовательной организации // Наука и практика в образовании: электронный научный журнал. 2024. Т. 5. № 1. С. 15-21. https://doi.org/10.54158/27132838_2024_5_1_15 EDN: OPRDXB

Original article

Mikhailova V.E.

Multidisciplinary Academy of Continuing Education

Omsk, Russia

✉ mveomsk@mail.ru

The system of delegation of authority and distribution of responsibility in an educational organization

Abstract. The article actualizes the process of delegation as a phenomenon through which administrative and management personnel, including school principals, delegate part of their authority to their colleagues

© Михайлова В.Е., 2024



Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

to perform certain tasks and responsibilities. By assigning them tasks to perform, there is decentralization of authority or management functions, division of responsibilities, tasks within the school and grouping of responsibilities into departments with team leaders to simplify management. The problem is that delegation has been and continues to be a major challenge for many school administrators. In order for an institution to achieve high quality education and good student achievement, the school administrator must be at the forefront of effective school management, utilize a system of delegation of duties that allows staff to bring in new ideas that can contribute to good results at the individual process level, and at the school level. The purpose of the study was to develop a model of delegation and responsibility allocation system in an educational organization that includes target, content-processual, outcome-processual components of delegation. The results of this study will be useful to various stakeholders in education, namely school administrators, teachers, and curriculum developers and planners. The study will enable schools to incorporate the views of all stakeholders in school management. The study will also contribute to the body of knowledge on delegation of responsibilities in schools as well as effective management of educational institutions where performance is prioritized.

Keywords: delegation, delegation principles, delegation process model, intra-organizational structures

For citation: Mikhailova V.E. The system of delegation of authority and distribution of responsibility in an educational organization. *Science and Practice in Education: Electronic Scientific Journal*. 2024;5(1):15-21. (In Russ.). https://doi.org/10.54158/27132838_2024_5_1_15 EDN: OPRDXB

Введение

Новые реформы в области образования, повышение финансово-экономической самостоятельности образовательных учреждений, создание государственно-общественных институтов участия в управлении системой образования в совокупности с изменениями запроса на образовательные услуги, неизбежно приводят к необходимости пересмотра и совершенствованию принципов управления системой образования на всех ее уровнях. Это указывает на необходимость обновления организационной структуры, способов координации ее звеньев, пересмотра и осмысления существующих управленческих практик. И хотя при этом основное внимание уделяется структурам и технологиям, в современной теории управления стабильное конкурентное преимущество остается за людьми, их умениями, ценностями, компетенциями [1]. Менеджеры должны учитывать происходящие сдвиги в управлении человеческими ресурсами: узкая специализация и ограниченная ответственность сотрудника за порученную работу уступает место широким профессиональным и должностным профилям; спланированная карьера сменяется информированным и гибким выбором траектории профессионального развития; ответственность менеджеров за развитие персонала переходит в ответственность самих работников за собственное развитие; контроль над проблемами, с которыми сталкиваются работники, заменяется на создание возможностей для всестороннего профессионального роста каждого сотрудника.

Концепция делегирования организационных полномочий и ответственности является частью изменений и является усиливающейся тенденцией в управлении, поскольку способствует созданию самоуправляемых команд, творческих

групп, и следовательно – повышает качество процесса и результативность деятельности образовательных учреждений. В образовательном учреждении делегирование полномочий приводит к расширению субъектных функций педагога, переходу его из позиции исполнителя в позицию организатора собственной деятельности и деятельности других субъектов педагогического процесса [2]. Передача прав и полномочий является основным процессом, посредством которого руководитель может развивать коллегиальное сотрудничество, партнерские отношения между участниками педагогического процесса.

Анализ состояния проблемы в научной литературе и результаты практической деятельности учреждений образования показывает, что существуют противоречия между:

- необходимостью развития системы делегирования полномочий и распределения ответственности как средства адаптации учреждений образования к современным динамичным условиям и преобладающим централизованным управлением данными учреждениями;
- наличием теоретических разработок решения проблемы эффективного делегирования полномочий и отсутствием технологического обеспечения этого процесса.

Кроме того, руководители учреждений образования не всегда рассматривают развитие механизмов делегирования полномочий как актуальную управленческую задачу тактического и стратегического характера.

Данные противоречия позволили сформулировать проблему, которая состоит в необходимости разработки модели системы делегирования полномочий и распределения ответственности и внедрение ее в практику.

Идея исследования содержит в своей основе понимание того, что средствами делегирования обеспечивается участие педагогов в управлении учреждением образования. Это возможно только путем использования механизмов и технологий управления, которые формируют, мобилизуют и приводят в движение потенциал людей и групп для решения стоящих перед ними задач.

При этом определяющими путями к обеспечению эффективного делегирования будут:

- изменения управленческой деятельности администрации учреждения;
- создание условий, благоприятствующих новой практике делегирования (коммуникация, четкий обмен информацией, принцип соответствия и положительные стимулы);
- оформление и трансляция образцов новой практики.

Материалы и методы

Методы теоретического исследования: теоретический анализ педагогической, методической литературы по исследуемой проблеме; теоретическое моделирование; проектирование; методы систематизации, обобщения и классификации полученных научных данных.

Обзор литературы

К настоящему времени в науке сложились необходимые предпосылки решения проблемы эффективного делегирования полномочий и распределения ответственности. Изучение социального управления и механизмов передачи полномочий являлось предметом исследования М. Вебера, Ф. Тейлора. Интересен подход Д. МакГрегора, который разработал концепцию Теории X и Теории Y, касающуюся механизмов передачи полномочий и влияния стилей управления на мотивацию сотрудников [3]. Исследования управления образованием в переходный период развития российского общества позволяют рассматривать образовательную организацию как открытую систему, встроенную во внешний мир, жизнедеятельность которой представлена основополагающими процессами. Ключевая роль в поддержании этих процессов, а также в мобилизации ресурсов организации на осуществление этих процессов принадлежит управлению (Б.С. Гершунский, Ю.В. Громько). Исследования в области социального управления, рассматривающие механизмы управления (Г.С. Арефьева, А.М. Омаров), принципы передачи полномочий (Г. Кунц, С.О. Доннелл, А. Мескон, Ф. Хедоури) позволяют обосновать процедуру делегирования полномочий в образовательном учреждении.

Помимо функциональной характеристики управления, отвечающей на вопрос, что и как делается в управлении, очень важными

асpekтами рассмотрения управления являются такие аспекты, как: взаимосвязь управления и системы отношений в организации; внешняя и внутренняя среда организации [4]. Внутренняя среда организации – это некая совокупность всех внутренних переменных, которые с помощью процесса управления модифицированы и приспособлены к потребностям организации. К основным переменным внутренней среды организации относятся структура, цели, задачи, технология, люди.

Результаты исследования и их обсуждение

Результаты теоретического анализа, изучение опыта делегирования полномочий и разделения ответственности позволяют констатировать, что такой процесс может быть представлен в форме модели. Модель делегирования ответственности является основным ядром руководства и представляет собой совокупность взаимосвязанных компонентов:

- целевого;
- содержательно-процессуального;
- оценочно-результативного.

Целевой компонент. Включение в структуру модели целевого компонента обусловлено тем, что цель является исходным основанием для прогнозирования и планирования деятельности, определяет организационные формы, способы, средства, воздействия исполнения принятых решений, служит нормой контроля (экспертизы) и оценки фактических результатов, позволяет регулировать и корректировать процесс, поведение и деятельность всех его участников. Целевой компонент представляет определенную объективно обусловленную, логическую, гармоничную и преемственную иерархию стратегических, тактических и специальных целей и функций, которые призвана реализовать данная модель.

Цели делегирования полномочий:

- повышение эффективности использования ресурсов, содействие становлению более оперативных процессов, повышающих общую результативность работы учреждения;
- активизация сотрудников, увеличение их вовлеченности и заинтересованности в успехе общего дела.

Поскольку результативность работы возрастает, если люди, имеющие к этой работе самое непосредственное отношение, обладают управленческими полномочиями и функциями, которые непосредственно им делегированы, ведущие организации частного сектора обеспечивают, чтобы внутренние процессы наделяли руководителей полномочиями и возможностями для маневра, которые им требуются для внесения вклада в достижение целей организации, в том числе:

- разгрузка вышестоящих руководителей, освобождение их от текучки, создание наилучших условий для решения стратегических задач;
- повышение дееспособности, активизация заинтересованности и вовлеченности нижестоящих звеньев в управленческий процесс.

Целевое назначение конкретизируется в системе задач, а также в определении принципов делегирования.

Принципы делегирования:

- Принцип делегирования на основе ожидаемых результатов. Поскольку смысл полномочий заключается в предоставлении сотруднику некоего инструмента для внесения соответствующего вклада в дело достижения целей учреждения, то полномочия должны быть достаточными для обеспечения возможности достижения ожидаемых результатов.
- Принцип функциональной дефиниции: чем яснее определены ожидаемые результаты, чем четче и полнее определены направления деятельности и делегированные организационные полномочия; чем яснее осознаны должностные и информационные взаимосвязи с другими подразделениями, тем больший вклад способны внести эти структурные подразделения в реализацию общих целей.
- Скалярный принцип, подразумевающий системное взаимодействие и коммуникацию высшего управляющего с каждым из подчиненных.
- Принцип уровня полномочий. Принцип уровня полномочий означает, что: сохранение эффективности делегирования требует, чтобы решения в пределах полномочий отдельных сотрудников принимались ими, а не переадресовывались вновь на высшие организационные уровни.
- Принцип единоначалия. Одним из основных принципов управления является принцип единоначалия, который формулируется следующим образом: чем полнее взаимосвязь подчинения подчиненного с руководителем, тем меньше вероятность получения им противоречивых указаний и тем выше чувство персональной ответственности за результаты работы.
- Принцип безусловной ответственности. Поскольку ответственность, будучи взятым на себя обязательством, не может быть делегирована, то ни один руководитель не может за счет делегирования освободиться от ответственности за деятельность подчиненных, так как именно он делегирует

полномочия и распределяет обязанности.

- Принцип соответствия полномочий и ответственности. Поскольку полномочия есть право выполнять порученную работу, а ответственность – это обязательство выполнить ее, то отсюда логически вытекает, что полномочия должны соответствовать ответственности. Вместе с тем не следует наделять подчиненных и большими, чем того требуют их обязанности, полномочиями.

Содержательно-процессуальный компонент.

Данный компонент отражает содержание и действия, связанные с передачей полномочий.

Содержание деятельности принимающего полномочия:

- решать частичные, специальные проблемы, в которых исполнители разбираются заведомо лучше руководителя;
- осуществлять подготовительную работу (обобщение материала, формулировка первичных выводов, написание различных проектов), позволяющую продемонстрировать свои способности;
- осуществлять реализацию проекта;
- присутствовать на мероприятиях информационного характера, выступать с сообщениями, делиться опытом.

Причем черновая и малоинтересная работа чередуется с увлекательной, побуждающей работников совершенствовать свои знания, навыки. Игнорирование этого подрывает саму идею делегирования.

В то же время, ни при каких обстоятельствах не делегируется решение проблем, связанных с выработкой политики и стратегии; особо важных и срочных; предполагающих действия в условиях критических ситуаций или повышенного риска; общее руководство; рассмотрение конфиденциальных вопросов; поощрение и наказание сотрудников.

Механизмы передачи полномочий включают в себя:

- Мотивационную основу действий: карьерные перспективы, заработная плата, премии, бонусы, нематериальное стимулирование;
- Документальное закрепление делегирования полномочий. Многие организации предприняли усилия по обновлению и упрощению своих правил и положений о персонале, а также правил о делегировании (положения, должностные инструкции, кодекс, устав). Некоторые обобщают в едином документе полномочия, делегируемые сотрудникам, определенным типам подразделений: «Циркуляр о функциях и взаимоотношениях», «Руководящие принципы в отношении типовой структуры, определений организационных единиц, распределения и разделения функций,

функциональных заявлений, рабочей нагрузки и делегирования полномочий», «Перечень делегированных полномочий, касающихся правил персонала и людских ресурсов», «Таблица полномочий и обязанностей». Такие документы должны, в случае необходимости, дополняться отдельными распоряжениями о делегировании полномочий, в которых описываются конкретные функции и соответствующие полномочия, делегируемые руководителями. Эквивалентным документом является служебное распоряжение. Все документы о делегировании полномочий должны систематически распространяться, а также периодически пересматриваться в целях

обеспечения их четкости и согласованности.

- Формирование информационной базы. Особый ресурс – информационный. Лица, наделенные новыми полномочиями, должны иметь возможность и быть способными пользоваться информационными ресурсами, достаточными для принятия компетентных решений.

Критериально-оценочный компонент позволяет оценить эффективность реализации модели. Данный блок включает инструменты мониторинга результатов и обратной связи, а также информационной открытости процесса.

Таким образом, структура разработанной нами модели представлена на рисунке 1 следующими



Рис. 1. Модель процесса делегирования

блоками:

- целевой;
- содержательно-процессуальный;
- критериально-оценочный.

На наш взгляд, данная модель отражает основные свойства процесса делегирования. Она также допускает постепенные изменения и усовершенствования в том смысле, что ее компоненты, не изменяя своих функций и названия, могут в процессе пользования моделью становиться все более сложными. Модель целостна, так как все указанные компоненты взаимосвязаны между собой, несут определенную смысловую нагрузку и работают на конечный результат.

Внутриорганизационными структурами при передаче полномочий являются гибкие или адаптивные структуры, которые могут легко видоизменяться и приспосабливаться к новым целям и задачам. Выделяются несколько разновидностей таких структур: временные – проектные, программно-целевые; постоянные – матричные, фрагментарные, адхократические.

Эффективность реализации процесса делегирования полномочий обеспечивается совокупностью организационно-педагогических условий:

- целенаправленно формируемой мотивационно-рефлексивной средой, основанной на партнерских отношениях педагогического коллектива, активизирующей межсубъектные диалоговые отношения участников педагогической деятельности (за счет коллегиальности, открытого обсуждения, доверия);
- развитием высокого уровня готовности педагогов принимать полномочия и нести ответственность за их результаты (приобретение ими необходимых компетенций). Компетенции, необходимые

для осуществления новых функций, приобретаются как в подготовительный период, так и в ходе реализации проекта. Ведущим методом является тренинг, коучинг, коучинг-наставничество;

- запуском механизмов: система мотивации педагогов (карьерные перспективы, заработная плата, премии, бонусы, нематериальное стимулирование), документальное закрепление делегирования полномочий, создание новых мобильных структур, использование методов и методик формирования команд.

Заключение

Теоретическое изучение того, как директора школ общаются при делегировании обязанностей, оказывает существенное влияние на то, насколько хорошо будут выполняться делегированные обязанности, и, в конечном итоге, влияет на достижение образовательных целей и задач. Поэтому администраторам следует использовать такие дополнительные каналы связи, как собрания персонала, брифинги персонала, использование служебных записок, досок объявлений и телефонных звонков для передачи важной информации о делегированных обязанностях. Это позволит сотрудникам быть хорошо информированным о том, что делать и как это делать. Не менее важен процесс оценки делегирования полномочий в школе. Для этого могут применяться сравнительный анализ – сравнение текущих результатов и показателей с предыдущими данными, до внедрения делегирования полномочий, а также проведение оценки обратной связи от родителей, учащихся и других заинтересованных сторон.

Список литературы

1. Чурсинова О.В. Делегирование полномочий как показатель эффективности управления образовательной организацией // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2022. № 4-4 (67). С. 164-166. <https://doi.org/10.24412/2500-1000-2022-4-4-164-166> EDN: LBVIHJ
2. Михайлова В.Е., Парц О.С. Межличностная онлайн- и оффлайн-коммуникация как фактор повышения образовательной мотивации // Интеграция образования. 2023. Т. 27. № 3 (112). С. 425–446. <https://doi.org/10.15507/1991-9468.112.027.202303.425-446> EDN: QIVKXW
3. McGregor D. The human side of enterprise. New York: McGraw-Hill, 1960. 246 p.
4. Ульяницкая О.В., Закутаева Д.А. Стиль руководства как элемент администрирования в государственных органах управления // Наука и практика в образовании: электронный научный журнал. 2022. Т. 3. № 2. С. 128-137. https://doi.org/10.54158/27132838_2022_3_2_128 EDN: IHTVRL

References

1. Chursinova OV. Delegation of authority as an indicator of management effectiveness. *International Journal of Humanities and Natural Sciences*. 2022;(4-4):164-166. (In Russ.). <https://doi.org/10.24412/2500-1000->

2022-4-4-164-166 EDN: LBVIHJ

2. Mikhailova VE, Parts OS. Interpersonal Online and Offline Communication as a Factor in Increasing Educational Motivation. *Integration of Education*. 2023;27(3):425–446. (In Russ.). <https://doi.org/10.15507/1991-9468.112.027.202303.425-446> EDN: QIVKXW
3. McGregor D. *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill; 1960. 246 p.
4. Ulyanitskaya OV, Zakutaeva DA. Management style as an element of administration in state governance bodies. *Science and Practice in Education: Electronic Scientific Journal*. 2022;3(2):128-137. (In Russ.). https://doi.org/10.54158/27132838_2022_3_2_128 EDN: IHTVRL

Информация об авторе:

Михайлова Валерия Евгеньевна, кандидат педагогических наук, начальник отдела научно-методического сопровождения, Многопрофильная Академия непрерывного образования (644043, г. Омск, ул. Фрунзе, д. 1, корп. 4, оф. 407, Россия), ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5575-2312>, SPIN-код: 9039-8864, AuthorID: 826991, email: mveomsk@mail.ru

Конфликт интересов: Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Поступила в редакцию: 22.12.2023

Одобрена после рецензирования: 12.01.2024

Принята к публикации: 25.01.2024

Автор прочитал и одобрил окончательный вариант рукописи.

Information about the author:

Valeriia E. Mikhailova, Candidate of Sciences in Pedagogy, Head of the Chair of Scientific and Methodological Support, Multidisciplinary Academy of Continuing Education (1 bld. 4 Frunze Str., Off. 407, Omsk 644043, Russia), ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5575-2312>, SPIN-код: 9039-8864, AuthorID: 826991, email: mveomsk@mail.ru

Conflict of interests: The author declares that there is no conflict of interest.

Received: 22.12.2023

Approved after reviewing: 12.01.2024

Accepted for publication: 25.01.2024

The authors have read and approved the final manuscript.

Электронное издание

Наука и практика в образовании: электронный научный журнал

Электронный научный рецензируемый журнал

2024. Том 5. № 1

Ответственный редактор выпуска Михайлова Валерия Евгеньевна

Ответственный секретарь выпуска Горовец Юлия Владимировна

Технический редактор Гам Антон Владимирович

Дата размещения на сайте 31.01.2024

Издатель: Многопрофильная академия непрерывного образования

Адрес издателя: 644043, г. Омск, ул. Фрунзе, д. 1, корп. 4, оф. 407

Тел. +7 (3812) 79-03-19, <https://izdanie-nauka.ru>
email: redactor@mano.pro