

## МАТРИЧНОЕ УПРАВЛЕНИЕ КАК МЕХАНИЗМ ОРГАНИЗАЦИИ ЭФФЕКТИВНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ПЕДАГОГОВ

*М. О. Дресвянникова*

*Северный (Арктический) федеральный университет имени М. В. Ломоносова, Архангельск*

*Введение.* Обоснована необходимость качественного изменения системы управления образовательной организацией, в частности возможность применения матричного подхода для организации эффективного взаимодействия в педагогическом коллективе.

*Цель* – обоснование роли матричного управления в организации эффективного взаимодействия педагогов.

*Материал и методы.* Материалом исследования послужили результаты психолого-педагогического поиска отечественных и зарубежных ученых (А. В. Афониной, А. А. Бодалева, Я. Л. Коломинского, В. А. Маликовой, А. Х. Маслоу, А. Б. Орлова), а также опытно-экспериментальной работы, проведенной сотрудниками, магистрантами и студентами бакалавриата Северного (Арктического) федерального университета в период с 2017 по 2019 г., позволившей изучить особенности и динамику взаимодействия педагогов, обусловленные качественными изменениями системы управления.

*Результаты и обсуждение.* Основная цель государственной образовательной политики – повышение качества образования и организация эффективного взаимодействия в педагогическом коллективе – являются прогрессивным средством ее достижения. Однако феномен синергетической интеракции, обладая потенциалом для качественного роста команд, в сфере образования в полной мере не изучен. Более того, практика показывает, что в современной школе создание персональных образовательных пространств превалирует над групповой и коллективной работой сотрудников, а проблема выстраивания эффективного взаимодействия на местах является одной из ключевых. Ответственность за функционирование и развитие продуктивных трудовых взаимоотношений возложена на административный корпус, и именно в системе управления кроются регулятивные механизмы организации эффективного взаимодействия. В основе гармоничного менеджмента в любой отрасли, включая профессиональную образовательную деятельность, заложены четыре основные управленческие функции – планирование, организация, мотивация и контроль. Критериями эффективного взаимодействия, согласно исследованиям А. В. Афониной, являются взаимопознание, взаимопонимание, взаимоотношение, взаимные действия и контроль. Использование в управленческой структуре двух данных равноправных организационных блоков, взаимодействующих между собой на паритетном основании (матричный подход), является действенным механизмом для организации эффективного взаимодействия педагогов, что доказали результаты проведенного эксперимента.

*Заключение.* Матрично-структурированный менеджмент обладает позитивным потенциалом для построения и поддержания эффективного взаимодействия педагогов и в отношении образовательной среды представляет собой инновационно ориентированную организационную управленческую систему.

**Ключевые слова:** взаимодействие, эффективное взаимодействие, профессиональное педагогическое взаимодействие, критерии эффективного взаимодействия, управление в образовании, матричное управление.

### **Введение**

В соответствии с Постановлением Правительства Российской Федерации от 26 декабря 2017 г. № 1642 об утверждении государственной программы РФ «Развитие образования» на 2018–2025 годы целью федеральной образовательной политики является повышение качества образования [1]. В связи с этим важным вектором развития становится усиление кадрового потенциала системы, а значит, в образовательной организации современному руководителю следует создавать условия для профессионального роста сотрудников, поддерживать гармоничный социально-психологический климат в коллективе, обеспечивать единство целей, задач, направлений деятельности, добиваясь повышения результативности и эффективности работы учреждения. Важно оптимизировать труд педагогических работников, создать синергетический эффект

деятельности, иными словами, организовать эффективное взаимодействие. Данный феномен являлся предметом изысканий таких наук, как философия [2], социология [3], психология [4–7], педагогика [5, 8–11]. На данный момент не существует единого взгляда на проблему эффективного взаимодействия, структуру этого явления, однако мнения большинства ученых созвучны в определении роли менеджмента в его организации: чем выше культура и качество управления, тем более эффективен труд команды. Так, одним из наиболее актуальных вопросов образовательной политики на местах становится поиск механизмов организации эффективного взаимодействия.

Целью настоящей работы является обоснование роли матричного управления в организации эффективного взаимодействия педагогов. Проведенное исследование позволит разработать реальные ме-

ханизмы для оптимизации деятельности образовательных учреждений, повышения уровня социально-психологического состояния школьных трудовых коллективов посредством качественного изменения управленческой системы.

### Материал и методы

Работа выполнена на основе материалов, полученных в ходе опытно-экспериментальной деятельности, проведенной сотрудниками, магистрантами и студентами бакалавриата Северного (Арктического) федерального университета в период с 2017 по 2019 г.

### Результаты и обсуждение

Актуальность проблемы эффективного взаимодействия в педагогическом коллективе была подтверждена в ходе проведенного в период с 1 ноября 2017 г. по 28 февраля 2018 г. анкетирования по изучению степени удовлетворенности педагогов уровнем взаимодействия в коллективе и его социально-психологическими характеристиками. Опросный лист разработан на основе интеграции методики социально-психологической самооценки коллектива Р. С. Немова и экспресс-методики оценки социально-психологического климата в трудовом коллективе О. С. Михайлюк, А. Ю. Шалыто.

Общее число участников анкетирования составило 120 педагогических работников из 44 образовательных организаций Архангельской области. Только 14 % респондентов высоко оценили социально-психологические характеристики своего трудового коллектива; 54 % опрошенных выразили среднюю степень удовлетворенности данными показателями и 32 % – низкую. Таким образом, 86 % опрошенных не смогли назвать взаимодейст-

вие педагогов своих образовательных учреждений эффективным, особо отмечая низкий уровень оперативности разрешения конфликтов, отсутствие слаженной работы в сложных ситуациях, болезненную конкуренцию и отсутствие «чувства локтя», сопереживания среди коллег. Распределение ответов респондентов представлено на рис. 1.

В рамках данного исследования определены три степени удовлетворенности социально-психологическими показателями коллектива: низкая (при положительном ответе 40 человек и менее), средняя (при положительном ответе 41–80 педагогов) и высокая (81–120 положительных ответов участников анкетирования). Результаты анкетирования демонстрируют болезненное, с точки зрения организации эффективного взаимодействия, противоречие между знанием коллективом целей, задач деятельности, приемов и методов совместной работы и знанием итогов работы коллектива, выявляют проблему отсутствия единства в оценках стоящих перед коллективом проблем, обнажают критические точки в вопросах объективности оценки результатов труда, поддержания традиций коллектива и полезных начинаний. При этом 100 % респондентов полагают, что грамотно организованная деятельность коллектива способна сделать труд педагогов более эффективным; 97 % опрошенных выразили мнение, что коллективная деятельность в педагогическом коллективе должна быть процессом системным, специально организованным.

Интересен тот факт, что анкеты содержали исключительно вопросы закрытого типа, но несколько педагогов оставили рукописные комментарии, отражающие трудности взаимоотношений с администрацией образовательных организаций. Категоричность подобных высказываний обусловлена, в

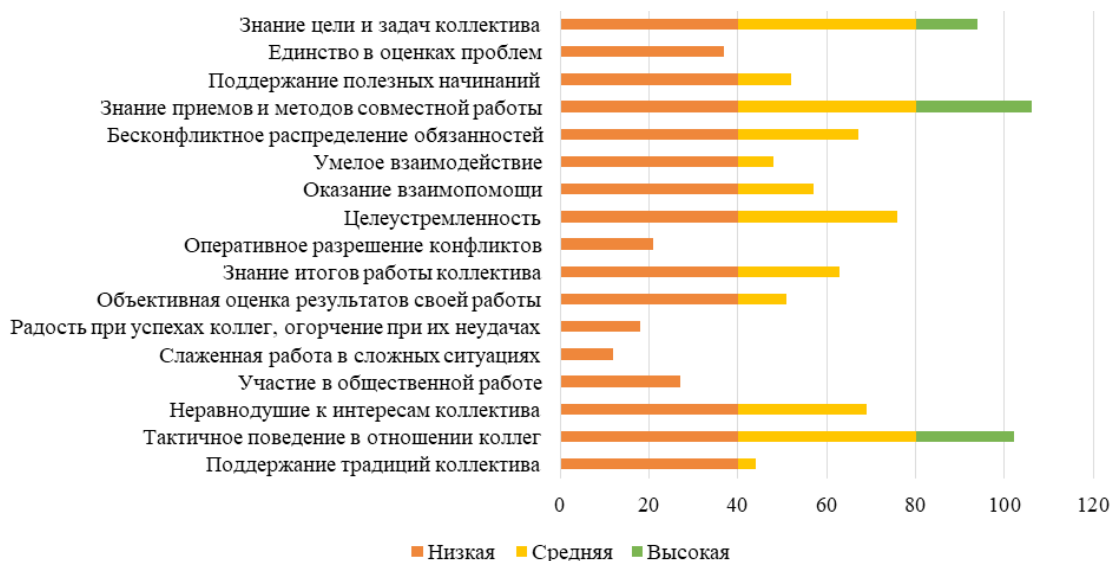


Рис. 1. Степень удовлетворенности педагогов социально-психологическими характеристиками коллектива

первую очередь, эмоциональностью некоторых респондентов, однако, несмотря на субъективизм, стоит обратить особое внимание на призыв педагогических работников оказать содействие организации эффективного взаимодействия в коллективах посредством осуществления грамотного управления. «Умный» образовательный менеджмент способен повысить уровень организационной культуры и ответственности персонала, качественно преобразовать внутреннюю структуру и характер труда педагогических работников и учреждения в целом, а значит, опора на административный ресурс является продуктивным способом организации эффективного взаимодействия педагогов, но для его гармоничного и действенного внедрения необходимо первоначально изучить сущность феномена «эффективное взаимодействие», обозначить ведущие управленческие функции.

Термин «взаимодействие» имеет междисциплинарный характер. Это одна из фундаментальных категорий философии, отражающая взаимообусловленность объектов, изменение их состояния; универсальная форма «развития, обоюдного изменения явлений как в природе, так и в обществе, приводящего каждое звено в новое качественное состояние» [2].

В контексте реформирования современной системы образования нельзя рассматривать взаимодействие в отрыве от социологии и экономической теории, где на основе идеи самоактуализации и теории синергетики И. Р. Пригожина А. Х. Маслоу развил мысль о взаимодействии человека и общества до эффекта синергии, подразумевающего, что комбинированное воздействие (взаимодействие) отличается большей эффективностью, нежели сумма единичных воздействий [3].

В контексте психологических исследований взаимодействие – динамический процесс, стремящийся к качественно новому характерному состоянию субъектов и объектов, специально организованное взаимодействие – взаимозависимый обмен действиями, поведенческими реакциями и психическими состояниями, который осуществляется партнерами по общению с целью организации их совместной деятельности [6].

Что касается психолого-педагогического ракурса рассмотрения проблемы, то В. А. Маликова определяет профессиональное взаимодействие педагогов как нестатическое, постепенно развивающееся, комплексное, целостное, процессуальное образование, обеспечивающее интеграцию индивидуальных действий педагогов в единую систему совместной деятельности [8]. Исследователь подчеркивает, что современные социальные реалии призывают учителя отказаться от учебно-дисциплинарной модели педагогического общения

в пользу поиска компетенций продуктивного взаимодействия с субъектами образовательных отношений.

А. С. Князева и Р. А. Галустов рассматривают интеракцию как специально организуемый процесс, требующий систематического контроля, оптимизации в целях взаимного позитивного преобразования. Такие отношения следует базировать на принципах истинно педагогического взаимодействия А. Б. Орлова: диалогизации, проблематизации, персонификации и индивидуализации педагогического взаимодействия [9].

Я. Л. Коломинский в научной работе «Структура педагогического взаимодействия» называет внутренней его основой «педагогическое отношение к партнеру взаимоотношений»: вызываемые эмоциональные переживания, «чувства, образы и мысли» [10]. Таким образом, наряду с деятельностным аспектом организация эффективного взаимодействия во многом зависит от успешности формирования эмоционально-ценностного отношения к деятельности.

Анализ психолого-педагогических исследований по проблеме показал, что взгляды ученых на структурирование эффективного взаимодействия, условия и факторы его становления и развития рознятся. Так, З. П. Барабанова особо выделяет ряд личностных характеристик субъектов: высокую позитивную мотивацию к деятельности, активность, инициативность, самостоятельность, гуманистические ценности, профессионально-личностное самоопределение, способность к сотрудничеству, удовлетворенность взаимодействием [7].

С. А. Свердловва основным структурным компонентом изучаемого явления называет компетентность педагога, его авторитет, качество профессиональной деятельности, умение справляться с нестандартными рабочими ситуациями [5]. На основе транзактного анализа Э. Л. Берна исследователь обозначает три показателя, гармоничное согласование которых лежит в основе эффективного взаимодействия: учет позиций участников взаимодействия, учет характера ситуации и ее адекватное понимание, учет стиля поведения и действий.

А. А. Бодалев характеристиками эффективного педагогического взаимодействия называет активность, осознанность, целенаправленность и системность, а главным условием представляет благоприятный психологический фон: личностные взаимоотношения, основанные на равноправии субъектов взаимодействия, понимании их индивидуальной уникальности и личностном принятии друг друга как ценности [4].

А. В. Афонина раскрывает сущность профессионального педагогического взаимодействия с позиции общественно-позитивных и личностно-ценностных изменений в субъектах интеракции. Ины-

ми словами, педагогическое общение становится истинно результативным при активизации «Я-концепции», включающей самоактуализацию, самореализацию и саморазвитие педагогов посредством формирования благоприятного социально-психологического климата в коллективе и установление взаимопознания, взаимопонимания в процессе решения проблем и достижения поставленной цели. Именно такое взаимодействие педагогов исследователь называет системообразующим фактором любой самосовершенствующейся образовательной организации и главной задачей педагогического труда [11].

В рамках теоретического изучения проблемы эффективного взаимодействия педагогов не менее важным стал вопрос его периодизации. В контексте данного исследования наиболее актуальной является подход А. К. Марковой, выделившей три основные фазы взаимодействия педагогов:

1. Мотивационно-целевая фаза, включающая анализ ситуации, установление мотивов, постановку цели, задач, смыслов, условий и перспектив сотрудничества.

2. Операционально-технологическая фаза, подразумевающая уточнение осознания ключевых терминов и подходов, определение организационных форм, средств, оптимальных функциональных обязанностей педагогических работников на основе их потенциала и с ориентацией на результат, непосредственную интеракцию педагогов, систематический контроль за качеством взаимодействия, его коррекцию в соответствии с требованиями среды.

3. Рефлексивно-оценочная фаза, предполагающая коллективную оценку результативности труда и личного вклада взаимодействующих сторон с позиции количественных и качественных показателей, обозначение перспектив дальнейшего сотрудничества [12].

Наличие вводного и заключительного этапов свидетельствует о том, что эффективное взаимодействие само по себе не является самоцелью деятельности образовательного учреждения, однако выступает серьезной задачей, необходимой для ее успешного функционирования.

Оценка уровня эффективности взаимодействия в команде – еще один важный вопрос нашей работы. Опосредованными критериями оценки по праву можно считать открытость и прозрачность образовательной среды, качественные и количественные маркеры профессиональных контактов, содержание профессионального общения и коллективной деятельности, вариативность организационных форм и способов взаимодействия, степень вовлеченности всех субъектов образовательных отношений, готовность к осуществлению командных проектов, показатели преемственности и других

видов совместного творчества и кооперации. Однако предлагаемые показатели не могут в полной мере оценить качество самого процесса интеракции. С этой точки зрения интересен подход Ю. В. Орсаг, которая в работе «Принципы и техники эффективного взаимодействия в профессиональной среде» на основе базовых характеристик интеракции и исследования А. В. Афоной обобщила пять критериев эффективного коллективного взаимодействия:

– взаимопознание (информирование о сферах деятельности и ответственности коллег, объективность знания личностных особенностей, интересов, увлечений, взаимный интерес к узнаванию коллег);

– взаимопонимание (осознание и личностное принятие цели, задач, трудностей взаимодействия, понимание членов команды как целого, мотивов поведения, готовность к взаимопомощи, адекватность рефлексивно-оценочной деятельности, согласование установок коллективной деятельности);

– взаимоотношение (такт, внимание, уважение к мнениям и идеям коллег, эмоциональная готовность к интеракции, удовлетворенность процессом и результатами совместного труда, творческий подход к делу, инициативность, самостоятельность, эмпатия, стремление к формальной и неформальной коммуникации);

– взаимные действия (систематика контактирования, инициативность в их установлении, активная позиция участников, содействие, включенная координация действий, согласованность, срабатываемость, продуктивность, взаимная страховка, взаимопомощь, взаимоподдержка);

– взаимовлияние (стремление к поиску компромисса в решении проблем, учет мнений на каждом этапе деятельности, коллегиальное принятие решений, систематическая рефлексия деятельности, обоснованность и корректность замечаний, их изложение в форме конкретных рекомендаций, коррекция деятельности, способов поведения, видение профессиональных и личностных достоинств коллеги как примера для подражания) [2].

Таким образом, взаимодействие – фундамент структурной организации и развития любого явления. Его компонентами являются не только субъекты и объект взаимодействия, но и обусловленные связи и взаимовлияние. Интеракция педагогических работников – системный развивающийся феномен, миссия которого состоит в разрешении различных вопросов в сфере образования. Эффективность взаимодействия педагогов – показатель профессионализма, обладающий потенциалом для повышения уровня социально-психологического климата в учреждении, качества образования, улучшения имиджа образовательной организации. Вы-

ствование эффективного взаимодействия предполагает реализацию принципов педагогического сотрудничества и соблюдение ряда методологических и содержательно-процессуальных условий: актуальности проблемы взаимодействия, полимотивированности труда, целеполагания, планирования, организации конструктивного общения и общественно значимой совместной деятельности, своевременной и качественной рефлексии и коррекции, сопровождения межличностных отношений, ориентации на личностный и профессиональный рост, творческую активность субъектов интеракции. Многокомпонентность явления эффективного взаимодействия приводит к необходимости внедрения в практику образования соответствующих достижениям науки и техники результативных систем менеджмента, способных к целенаправленному комплексному тактичному воздействию на коллектив.

Менеджмент (управление) – целеполагающее, созидательное, продуманное, организующее и регулирующее воздействие людей на собственную общественную жизнедеятельность, которое может быть осуществлено как непосредственно (в формах самоуправления), так и через специально созданные органы и структуры (государственные органы, политические партии, общественные объединения, предприятия, общества, союзы и пр.) [13]. Процесс менеджмента – систематичная, ориентированная на результат реализация взаимообусловленных управленческих функций, которые представляют собой особый вид деятельности по воздействию субъекта управления на объект. Теоретический анализ показал, что на сегодняшний день научное сообщество не имеет единого мнения о количестве и классификации управленческих функций [14].

Так, например, И. И. Мазур выделяет 13 функций: планирование, контроль, анализ, принятие решений, составление и сопровождение бюджета, организация осуществления, мониторинг, оценка, отчетность, экспертиза, проверка и приемка, бухгалтерский учет, администрирование [15], в то время как Анри Файоль, первоначально выделяя пять функций управления: предвидеть, организовывать, распоряжаться (поддерживать активность и мотивировать продуктивно трудиться), координировать и контролировать [16], в процессе практико-ориентированной исследовательской деятельности свел их количество к четырем общим, которые в наши дни проявляются принципиально одинаково в управлении в любой сфере деятельности.

1. Титрирование (планирование) – основополагающая функция, включающая постановку цели и задач, стратегическое и текущее планирование, прогнозирование, анализ альтернатив, принятие

решений, обоснование, определение ведущих направлений работы, описание конкретных мер по их реализации.

2. Организация – управленческая функция, отвечающая за практическую реализацию планов и программ (создание и формирование структуры учреждения или подразделения, распределение полномочий, функциональных обязанностей и зон ответственности, установление контактов и зависимостей, а также координация деятельности).

3. Мотивация – стимулирующее направление управленческой работы: функция, анализирующая среду, определяющая потребности и профессиональные запросы персонала и принимающая решение о выборе наиболее соответствующего условиям и действенного способа их удовлетворения в целях согласования внутренних и внешних мотивов, персональных и командных целей и задач, обеспечения личностной заинтересованности, вовлеченности членов команды в выполнении принятых решений и плановых работ.

4. Контроль – направление, призванное производить мониторинг, количественный и качественный анализ рисков, процесса, промежуточных и итоговых результатов труда, своевременно выявлять угрозы и нарушения с целью систематического совершенствования деятельности.

При всем многообразии операций управленческой деятельности важно отметить, что все перечисленные функции связаны коммуникационными процессами и необходимостью принятия решений, а потому базируются на взаимодействии субъектов. Таким образом, возникает необходимость использования в управленческой структуре двух данных равноправных организационных блоков (управленческих функций и критериев эффективной интеракции), взаимодействующих между собой на паритетном основании, что представляет собой матричное управление.

Матричный подход к построению организационных структур принципиально отличается от линейно-функционального, так как при его использовании отношения формируются не сколько по законам иерархического подчинения, сколько в горизонтальной плоскости. Управленческая связь элементов матрицы устанавливается не только через конкретные функциональные обязанности, но и через смежные задачи. Уникальность матричной структуры состоит еще и в том, что она может не распространяться на образовательное учреждение целиком и все его сферы, а внедряться по мере необходимости [17]. Также важным достоинством данного подхода в контексте организации эффективного взаимодействия является недопущение надделения избыточными полномочиями конкретной структурной единицы, неравномерной нагрузки, напротив, предлагаемый подход сравнительно рав-

номерно распределяет полномочия и ответственность. Матричная система предлагает временное делегирование определенных полномочий, а значит, стоит отметить ее мобильность и гибкость. Она строится на недирективных, демократических началах, реализует право голоса, выбора, посильность включения, возможность для маневрирования внутри структуры, открытость и прозрачность процедур, что претендует на инновационность данного типа управленческой системы в образовательной сфере [18].

Основные положения и взаимосвязи измерений матричного управления апробированы в рамках нашего исследования и продемонстрированы на примере организации педагогами мероприятия муниципального уровня. Концепция матричного управления, ориентированного на согласование менеджериальных функций и критериев эффективной интеракции, представлена в табл. 1. Цветом выделены различные организационные формы (серый цвет – диагностика, голубой – круглый стол, оранжевый – собрания рабочих групп, зеленый – общие собра-

ния организационного комитета или собрания руководителей рабочих групп, красный – непосредственное проведение мероприятия).

Предлагаемый подход к управлению взаимодействием в образовании в целях повышения качества восприятия может быть также визуализирован с позиции хронологического порядка реализации. В табл. 2 ход управленческой деятельности по подготовке и проведению коллективного дела сопровождается описанием сущности вклада руководителя и особенностей труда подчиненных согласно измерениям, заложенным в основу предлагаемого матричного подхода к управлению.

Анализ хронологии включения элементов матричной структуры в процесс управления позволяет заметить, что наиболее сложные функции менеджмента (контроль) и критерии эффективного взаимодействия (взаимные действия и взаимовлияния) появляются ближе к концу рабочего цикла, что позволяет свести к минимуму напряженность труда, постепенно наращивая потенциал деятельности и уровень притязаний членов коллектива.

Таблица 1

Пример реализации матричного управления (в общем виде)

		Критерии эффективного взаимодействия				
		Взаимопознание	Взаимопонимание	Взаимоотношение	Взаимные действия	Взаимовлияние
Функция управления	Планирование	1.1. Входное анкетирование: анализ среды, потребностей, проблем	2.1. Установочный круглый стол: постановка проблемы, обсуждение цели, концепции предстоящего мероприятия	4. Собрания рабочих групп по различным направлениям деятельности № 1: мозговой штурм, запуск «блокнота идей»	5. Собрания рабочих групп по различным направлениям деятельности № 2: анализ альтернатив, принятие решений	2.3. Установочный круглый стол: формирование организационного комитета, определение принципов его работы, ведущих ролей
	Организация	3. Общее собрание организационного комитета № 1: уточнение цели, постановка задач, деление на рабочие группы	10.3. Последующие собрания оргкомитета (руководители рабочих групп, инициативные участники) обсуждение промежуточных результатов и перспектив	9.1. Последующие собрания рабочих групп по различным направлениям деятельности: обсуждение промежуточных результатов (подробно)	9.3. Последующие собрания рабочих групп по различным направлениям деятельности: определение путей разрешения поставленных задач	12. Заключительный круглый стол
	Мотивация	1.2. Входное анкетирование: изучение мотивационной сферы и профессиональных предпочтений	8. Собрания рабочих групп по различным направлениям деятельности № 4: коррекция тактических планов, распределение функциональных обязанностей	10.1. Последующие собрания оргкомитета (руководители рабочих групп, инициативные участники): информирование о проделанной группами работе (кратко)	11. Проведение мероприятия	2.2. Установочный круглый стол: обсуждение ожиданий и опасений
	Контроль	6. Собрания рабочих групп по различным направлениям деятельности № 3: разработка тактического плана рабочих групп	9.2. Последующие собрания рабочих групп по различным направлениям деятельности: детализация задач	7. Общее собрание организационного комитета № 2: представление и обсуждение тактических планов рабочих групп	10.2. Последующие собрания оргкомитета (руководители рабочих групп, инициативные участники): информация о перспективах работы групп	13. Итоговое анкетирование

## Пример реализации матричного управления (в хронологии)

Элемент матричной структуры	Сущность
1.1. Входное анкетирование: анализ среды, потребностей, проблем	Определение того, как члены коллектива понимают цели организации, какие видят трудности для их реализации и пути их преодоления. По сути, субъектам взаимодействия предлагается выразить свое мнение о внутренних и внешних факторах функционирования и развития учреждения, микроколлектива, обозначить свой взгляд на вектор развития и идеи для его реализации
1.2. Входное анкетирование: изучение мотивационной сферы и профессиональных предпочтений	Ранние теории мотивации, основанные на теории Адама Смита, базировались на идее прямой пропорциональности между объемами денежного вознаграждения и работы. Современные исследования показывают, что мотивация – многокомпонентный феномен, и мотивационная сфера каждого состоит из уникального набора внешних (материальное вознаграждение, общественное одобрение) и внутренних (идея, процесс достижения, возможность самореализации, личностного роста и профессионального развития, чувство единения, защищенности, рождение доброй традиции, сплочение коллектива) мотивов. Задача данного структурного элемента – определить ведущие мотивы и спланировать оптимальные направления и способы мотивационной работы, обеспечив полимотивированность труда
2.1. Установочный круглый стол: постановка проблемы, обсуждение цели, концепции предстоящего мероприятия	Включенное руководство обсуждением актуальной для микроколлектива проблемы, учет мнений участников взаимодействия, структурирование коллективной мысли
2.2. Установочный круглый стол: обсуждение ожиданий и опасений	Реализация мотивационного компонента за счет описания перспективы работы в гармоничной среде, учет рисков. Реализация взаимовлияния посредством коллективного моделирования команды, в которой каждому члену образовательного сообщества было бы комфортно работать
2.3. Установочный круглый стол: формирование организационного комитета, определение принципов его работы, ведущих ролей	Закладывание основ демократичности, включающей равенство членов коллектива, свободу слова, выбора, прозрачность и гласность процедур и механизмов взаимодействия
3. Общее собрание организационного комитета № 1: уточнение цели, постановка задач, деление на рабочие группы	Достижение четкого понимания цели и задач, определение зон ответственности конкретных рабочих групп
4. Собрания рабочих групп по различным направлениям деятельности № 1: мозговой штурм, запуск «блокнота идей»	Генерирование идей, учет личностных особенностей, интересов, способностей субъектов и принятие любой идеи при полном отсутствии критических замечаний, мотивирование к дальнейшему интеллектуальному поиску методов, способов и средств
5. Собрания рабочих групп по различным направлениям деятельности № 2: анализ альтернатив, принятие решений	Согласование сгенерированных идей с реальными условиями функционирования образовательной организации, их обсуждение, выбор оптимальных мер, их пошаговое, но укрупненное представление
6. Собрания рабочих групп по различным направлениям деятельности № 3: разработка проекта тактического плана рабочих групп	Повторный анализ созданного укрупненного плана, его детализация, самокритика и усовершенствование (установление стандартов: точное определение краткосрочных целей, сроков, ответственных и критериев оценки)
7. Общее собрание организационного комитета № 2: представление и обсуждение тактических планов рабочих групп	Критическая оценка «со стороны», выявление отклонений от стратегической цели, формулировка рекомендации (в основе – опора на рефлексивное поведение)
8. Собрания рабочих групп по различным направлениям деятельности № 4: коррекция тактических планов, распределение функциональных обязанностей	Посильное включение членов коллектива в совместную деятельность на всех этапах посредством анализа потребностей и обеспечения необходимых условий
9.1. Последующие собрания рабочих групп по различным направлениям деятельности: обсуждение промежуточных результатов (подробно)	Все члены коллектива постепенно становятся субъектами делегирования и принимают на себя ответственность за успешность выполнения определенных функциональных обязанностей. С одной стороны, происходит организация продуктивной деятельности, а с другой – формирование позитивного отношения к коллегам, вносящим вклад в общее дело, что позволяет при появлении проблем искать не виноватых, а пути решения
9.2. Последующие собрания рабочих групп по различным направлениям деятельности: детализация задач	Максимально детализируя задачи, исполнитель, с одной стороны, лучше понимает функционал каждого члена команды, с другой – контролирует себя и коллег, направляет к нужным решениям
9.3. Последующие собрания рабочих групп по различным направлениям деятельности: определение путей разрешения поставленных задач	Предоставляется возможность проявления инициативы и творческой активности

Элемент матричной структуры	Сущность
10.1. Последующие собрания организационного комитета (руководители рабочих групп и инициативные участники): информирование о проделанной группами работе (кратко)	Основная деятельность – создание положительной мотивации, ситуаций успеха, поддержание гуманистического стиля взаимодействия
10.2. Последующие собрания организационного комитета (руководители рабочих групп и инициативные участники): информация о перспективах	Формирование четкого коллективного представления о предстоящих шагах общественно полезной деятельности
10.3. Последующие собрания организационного комитета (руководители рабочих групп и инициативные участники) обсуждение промежуточных результатов и перспектив	Опираясь на рефлексивное поведение и критическое мышление сотрудников, а также на готовность оказать поддержку и учет личностных и профессиональных особенностей коллег, руководитель создает условия для сотрудничества разных рабочих групп
11. Проведение мероприятия	Предварительная работа уже проведена, и любые изменения в намеченном плане могут дезориентировать коллектив. Руководителю необходимо довериться тем, кому делегированы полномочия, и при любых условиях поддерживать благоприятную социально-психологическую атмосферу
12. Заключительный круглый стол	Рефлексия (коммуникативная, личностная, интеллектуальная) как механизм для развития организационной культуры коллектива и их позитивного взаимовлияния
13. Итоговое анкетирование	Анализ среды, потребностей, проблем, изучение мотивационной сферы, профессиональных предпочтений и определение динамики уровня социально-психологического климата в коллективе

Комментарии о сущности производимой управленческой работы в полной мере отражают идею предлагаемого матричного управления.

Реализация управления организацией и проведением мероприятия в соответствии с предлагаемым подходом подтвердила гипотезу исследования о результативности использования механизма матричного управления в целях налаживания эффективного взаимодействия педагогов. Благодаря изменениям внутренней структуры и характера деятельности членов коллектива произошли качественные трансформации во взаимодействии сотрудников. Нормализовался социально-психологический климат микроколлектива, отмечена положительная динамика показателей коллективного целеполагания, планирования, рефлексии и самооценки изменений, повысилось качество проводимых мероприятий. Коллектив осознал необходимость совместной деятельности и значимости видения актуальных проблем образовательных реалий, согласования личностных и профессиональных смыслов, целей и мотивов деятельности.

Согласно исследованиям М. В. Калужской, качественные преобразования во взаимодействии педагогов происходят при опоре на следующие принципы:

- качественно новое понимание профессиональной деятельности учителя;
- приоритетность развития универсальных (надпредметных) компетенций;
- установка на получение и закрепление качественно новых результатов;
- значимость проектно-командных форм работы;
- регламентация процессов, автоматизация стандартных операций и автономия в решении творческих задач.

Предлагаемое матричное управление в полной мере отвечает заявленным принципам, опирается на стремление сотрудников к самореализации, творческому самовыражению, активизируя их внутренние ресурсы; выстраивает систему полимотивированной деятельности, согласуя коллективный труд с миссией образовательной организации и социальными запросами; приумножает эффект индивидуальных вкладов посредством организации командной работы, создавая синергетический эффект профессиональной коммуникации.

### Заключение

Матричное управление, являясь автономной областью международного менеджмента, при реализации в сфере образовательных отношений способно трансформироваться в искусство гуманного осуществления управленческих функций, согласованного с критериями продуктивной интеракции. Матрично-структурированный менеджмент как механизм организации эффективного взаимодействия в педагогическом коллективе позволяет опираться на принципы качественного преобразования внутренней структуры и характера труда педагогических работников, осуществлять целенаправленную полимотивированную деятельность, ориентироваться на командный социально значимый результат, возможность проявления инициативы, творчества, чувство удовлетворенности педагогических работников процессом и результатами деятельности, формировать надпредметные компетенции, уделять внимание личностному росту, становлению межсубъектных взаимоотношений.

Таким образом, аккумулируя обладающие потенциалом для организации эффективного взаимодей-



ствия педагогов условия труда, матричный менеджмент в образовании становится инновационно ориентированной организационной управленческой системой.

### Список литературы

1. Государственная программа Российской Федерации «Развитие образования»: Постановление Правительства Российской Федерации от 26.12.2017 г. № 1642.
2. Орсаг Ю. В. Принципы и техники эффективного взаимодействия в профессиональной среде. URL: <https://en.ppt-online.org/264542> (дата обращения: 04.12.2020).
3. Маслоу А. Самоактуализация. Психология личности. М.: Изд-во МГУ, 1993. 288 с.
4. Психология общения. М.: Когито-Центр, 2011. 256 с.
5. Сластенин В. А. Педагогика. М.: Академия, 2002. 576 с.
6. Стандровская Е. К. Теоретические основы управления проектами в образовательной организации // Концепт. 2016. Т. 2. С. 186–190.
7. Барабанова З. П. Организация образовательного взаимодействия // Современные наукоемкие технологии. 2008. № 1. С. 40–42.
8. Маликова В. А. Развитие профессионального взаимодействия психолога и педагога (Теория и практика образования): дис. ... д-ра психол. наук. М., 1999. 331 с.
9. Орлов А. Б. Психология личности и сущности человека: парадигмы, проекции, практики. М.: Академия, 2002. 272 с.
10. Коломинский Я. Л. Психология педагогического взаимодействия. СПб.: Речь, 2007. 124 с.
11. Афонина А. В. Деятельностный подход в контексте взаимодействия участников образовательного процесса // Теории и технологии качества образования в XXI веке: акмеологические и психолого-педагогические аспекты: материалы междунар. симп. Кострома, 2004. С. 11–12.
12. Маркова С. М. Моделирование педагогических систем. Н. Новгород: ВГИПА, 2004. 100 с.
13. Атаманчук Г. В. Проблемы управления и управляемости в обществе: избранное. М.: РАГС, 2011. 382 с.
14. Артюхов М. В. Управление образовательными системами: менеджмент, маркетинг, человеческие ресурсы. Новокузнецк: МОУ ДПО ИПК, 2004. 269 с.
15. Мазур И. И. Управление проектами. М.: Омега-Л, 2004. 664 с.
16. Лукичева Л. Л. Управление организацией. М.: Омега-Л, 2006. 360 с.
17. Мерзлякин А. Ю. Матричная структура управления как основа системы инновационного управления образовательной организацией // Молодой ученый. 2016. № 12. С. 1355–1359.
18. Болотин И. С., Сорокин Н. Д. Проблемы качества образования в условиях инновационной экономики // Социально-гуманитарные знания. 2009. № 5. С. 172–181.

**Дресвянникова Маргарита Олеговна**, аспирант, Северный (Арктический) федеральный университет имени М. В. Ломоносова (пр. Ленинградский, 40, Архангельск, Россия, 163009).  
E-mail: [zudova08@yandex.ru](mailto:zudova08@yandex.ru)

Материал поступил в редакцию 29.01.2020.

DOI 10.23951/1609-624X-2021-2-78-87

## MATRIX MANAGEMENT AS A WAY TO ORGANIZING TEACHERS' EFFECTIVE INTERACTION

*M. O. Dresvyannikova*

*Northern (Arctic) State University named after M. V. Lomonosov, Arkhangelsk, Russian Federation*

*Introduction.* The purpose of the article is proving the expediency of necessity of a qualitative change in the management system of educational organizations, in particular, the possibility of applying the matrix approach, in order to organize effective interaction in the teaching staff.

*Material and methods.* The research materials were the results of the psychological and pedagogical findings of national and foreign scientists (A. V. Afonina, A. A. Bodalev, Ya. L. Kolominsky, V. A. Malikova, A. Kh. Maslow, A. B. Orlova), and the experimental work, which was carried out by employees and students of Master's program of the Northern (Arctic) Federal University from 2017 to 2019. These data allowed studying the peculiarities and dynamics of the secondary school teachers' interaction, due to qualitative changes in the management system.

*Results and discussion.* The main goal of the state educational policy is to improve the quality of education, and the organization of effective interaction in the teaching staff is a progressive means for achieving it. However, the phenomenon of synergetic interaction, possessing the potential for qualitative growth of teams, has not been fully studied in the field of education. Moreover, practice shows that modern teachers prefer the creation of personal educational spaces. There is an extremely low level of teachers' group and teamwork at school, and the problem of

building effective interaction between pedagogues is one of the key. Responsibility for the functioning and development of productive labor relations lies with the administrative staff, and there is a lot of regulatory methods for organizing effective interaction. Professional educational activity is based on the main principles of harmonious management in any industry. There are four the most important management functions. They are planning, organization, motivation and control. The criteria for effective interaction, according to the research of A. V. Afonina, are mutual cognition, mutual understanding, relationships, mutually defined actions and mutual influence. Using the data of these equal organizational units in the managerial structure on a parity basis (a matrix approach) is an effective way for organizing of teachers' effective interaction. This idea was proved by the results of the experiment, which had been conducted in one of the Arkhangelsk secondary schools.

*Conclusion.* Matrix-structured management has a positive potential for building and implementing of teachers' effective interaction. Moreover, in conformity with the educational environment, it is an innovatively oriented organizational management system.

**Keywords:** *interaction, effective interaction, professional pedagogical interaction, effective interaction criteria, educational management, matrix management.*

## References

1. Rossiyskaya Federatsiya. Gosudarstvennaya programma Rossiyskoy Federatsii «Razvitiye obrazovaniya»: postanovleniye Pravitel'stva Rossiyskoy Federatsii ot 26.12.2017. № 1642 [The Russian Federation. The state program of the Russian Federation "Development of education": Decree of the Government of the Russian Federation of December 26, 2017 No. 1642] (in Russian).
2. Orsag Yu. V. *Printsipy i tekhniki effektivnogo vzaimodeystviya v professional'noy srede* [Principles and techniques of effective interaction in a professional environment] (in Russian). URL: <https://en.ppt-online.org/264542> (accessed 4 December 2020).
3. Maslou A. *Samoaktualizatsiya. Psikhologiya lichnosti* [Self-actualization. Psychology of Personality]. Moscow, MGU Publ., 1993. 288 p. (in Russian).
4. *Psikhologiya obshcheniya* [Psychology of communication]. Moscow, Kogito-Tsentr Publ., 2011. 256 p. (in Russian).
5. Slastenin V. A. *Pedagogika* [Pedagogy]. Moscow, Akademiya Publ., 2002. 576 p. (in Russian).
6. Standrovskaya E. K. *Teoreticheskiye osnovy upravleniya proektami v obrazovatel'noy organizatsii* [Theoretical Foundations of Project Management in an Educational Organization]. *Kontsept – Konsept*, 2016, vol. 2, pp. 186–190 (in Russian).
7. Barabanova Z. P. *Organizatsiya obrazovatel'nogo vzaimodeystviya* [Organization of educational interaction]. *Sovremennyye naukoemkiye tekhnologii – Modern high technologies*, 2008, no. 1, pp. 40–42 (in Russian).
8. Malikova V. A. *Razvitiye professional'nogo vzaimodeystviya psikhologa i pedagoga (Teoriya i praktika obrazovaniya)*. Dis. dokt. psikhol. nauk [The development of professional interaction of psychologist and teacher (Theory and practice of education). Diss. doct. psychol. sci.]. Moscow, 1999. 331 p. (in Russian).
9. Orlov A. B. *Psikhologiya lichnosti i sushchnosti cheloveka: paradigmy, proektsii, praktiki* [Psychology of the personality and essence of man: paradigm, projection, practice]. Moscow, Akademiya Publ., 2002. 272 p. (in Russian).
10. Kolominskiy Ya. L. *Psikhologiya pedagogicheskogo vzaimodeystviya* [Psychology of pedagogical interaction]. Saint Petersburg, Rech' Publ., 2007. 124 p. (in Russian).
11. Afonina A. V. *Deyatel'nostnyy podkhod v kontekste vzaimodeystviya uchastnikov obrazovatel'nogo protsessa* [An active approach in the interaction of participants in the educational process]. *Teorii i tekhnologii kachestva obrazovaniya v XXI veke: akmeologicheskiye i psikhologo-pedagogicheskiye aspekty. Materialy mezhdunarodnogo simpoziuma* [Theories and technologies of education quality in the XXI century: acmeological and psychological-pedagogical aspects. Materials of the international symposium]. Kostroma, 2004. Pp. 11–12 (in Russian).
12. Markova S. M. *Modelirovaniye pedagogicheskikh system* [Modeling of pedagogical systems]. Nizhniy Novgorod, 2004. 100 p. (in Russian).
13. Atamanchuk G. V. *Problemy upravleniya i upravlyayemosti v obshchestve: izbrannoye* [Problems of management and manageability in society: favorites]. Moscow, 2011. 382 p. (in Russian).
14. Artyukhov M. V. *Upravleniye obrazovatel'nymi sistemami: menedzhment, marketing, chelovecheskiye resursy* [Management of educational systems: management, marketing, human resources]. Novokuznetsk, 2004. 269 p. (in Russian).
15. Mazur I. I. *Upravleniye proyektami* [Project Management]. Moscow, Omega-L Publ., 2004. 664 p. (in Russian).
16. Lukicheva L. L. *Upravleniye organizatsiyey* [Organization management]. Moscow, Omega-L Publ., 2006. 360 p. (in Russian).
17. Merzlikin A. Yu. *Matrichnaya struktura upravleniya kak osnova sistemy innovatsionnogo upravleniya obrazovatel'noy organizatsiyey* [Matrix management structure as the basis of the innovative management system of an educational organization]. *Molodoy uchenyy*, 2016, no. 12, pp. 1355–1359 (in Russian).
18. Bolotin I. S., Sorokin N. D. *Problemy kachestva obrazovaniya v usloviyakh innovatsionnoy ekonomiki* [Problems of the quality of education in an innovative economy]. *Sotsial'no-gumanitarnyye Znaniya*, no. 5, pp. 172–181 (in Russian).

**Dresvyannikova M. O.**, Post-Graduate Student, Northern (Arctic) State University named after M. V. Lomonosov (pr. Leningradskiy, 40, Arkhangelsk, Russian Federation, 163009).  
E-mail: [zudova08@yandex.ru](mailto:zudova08@yandex.ru)