

Технологии командной работы по управлению воспитательным процессом

В условиях усложнения воспитательных задач в системе среднего профессионального образования особое значение приобретает технологичный подход к управлению воспитательным процессом. Воспитательная работа в ОО СПО объединяет администрацию, педагогических работников, специалистов сопровождения, обучающихся, родителей, работодателей, социальных партнёров и иных акторов. Для согласования их действий целесообразно использовать матрицу распределения ответственности RACI, которая позволяет определить исполнителей, ответственных за конечный результат, консультантов и информируемых участников по каждому направлению и мероприятию. Такой инструмент помогает связать рабочую программу воспитания и календарный план с конкретными задачами, сроками, ресурсами и ожидаемыми результатами.

Однако формального распределения ролей недостаточно для достижения воспитательного эффекта. Метод RACI должен применяться в рамках командной технологии, основанной на общей цели, совместном проектировании, регулярной коммуникации, распределённом лидерстве, участии обучающихся и систематической рефлексии. Сочетание матрицы ответственности и командного управления позволяет перейти от разрозненного проведения мероприятий к целостному циклу: анализу воспитательных потребностей, планированию, реализации, мониторингу, оценке результатов и корректировке дальнейшей работы. Такой подход делает воспитательный процесс в ОО СПО более согласованным, прозрачным и ориентированным на развитие субъектности обучающихся.

Субъекты воспитательного процесса в СПО

Кто участвует в воспитательном процессе?

КЛЮЧЕВОЙ МОМЕНТ: Воспитательный процесс – это зона коллективной ответственности. Эффективное управление воспитанием невозможно без чёткого понимания, кто является субъектом и за что отвечает.

Пять групп субъектов (административная команда, педагоги, студенческий актив, родители, социальные партнёры) образуют экосистему, где каждый выполняет свою роль.

Основные группы субъектов:

1. Административная команда (директор, замы, советник)
2. Педагогические работники (кураторы, мастера п/о, преподаватели)
3. Студенческий актив (студсовет, старосты, добровольцы)
4. Родительское сообщество
5. Социальные партнёры (работодатели, Движение Первых, ветеранские организации)

ВЫВОД: Воспитание не может быть задачей одного заместителя директора или куратора. Только слаженная работа всех пяти групп субъектов обеспечивает системность и устойчивость воспитательного процесса. Задача руководителя – выстроить эту экосистему и обеспечить взаимодействие между её элементами.

Функциональное распределение обязанностей

КЛЮЧЕВОЙ МОМЕНТ: Распределение обязанностей должно быть чётким, исключающим дублирование и «белые пятна». Каждый член административной команды имеет свою зону ответственности: директор – стратегия и ресурсы, заместитель по ВР – координация и мероприятия, заместитель по УПР – интеграция в учебный процесс и связь с работодателями, советник – взаимодействие с Движением Первых и студенческими инициативами.

Административная команда

Должность	Ключевые функции в воспитании
Директор	Стратегическое планирование, ресурсное обеспечение, утверждение локальных актов, итоговый контроль
Заместитель директора по ВР	Координация всей воспитательной деятельности, разработка РПВ, организация мероприятий, взаимодействие с родителями и Движением Первых
Заместитель директора по УПР	Интеграция воспитания в учебный процесс и практику, организация наставничества, взаимодействие с работодателями
Советник директора по воспитанию	Взаимодействие с детскими общественными объединениями, поддержка студенческих инициатив, реализация проектов Движения Первых, медиасопровождение
Методисты	Содержание образовательного процесса, отражённое в РПД в части воспитания

ВЫВОД: Чёткое распределение функций внутри административной команды - фундамент управляемости воспитательной системы. Если функции не закреплёны документально, неизбежны конфликты или «провисание» задач. Инструмент решения – матрица распределения ответственности (матрица RACI).

Педагогические работники

КЛЮЧЕВОЙ МОМЕНТ: Кураторы и мастера п/о – ключевые фигуры на операционном уровне, именно они непосредственно работают со студентами. Студенческий актив – не «помощники», а полноправные участники воспитательного процесса. Работодатели и Движение Первых – не «гости», а стратегические партнёры.

Должность	Ключевые функции в воспитании
Куратор учебной группы	Непосредственная работа с группой, реализация плана воспитательной работы, индивидуальное сопровождение студентов, взаимодействие с родителями
Мастер производственного обучения	Воспитание в процессе практической подготовки, формирование надпрофессиональных навыков, наставничество, взаимодействие с работодателями

Преподаватель	Интеграция воспитательных задач в учебные занятия, формирование целевых ориентиров через содержание дисциплин
---------------	---

Студенческий актив

Орган	Ключевые функции в воспитании
Студенческий совет	Участие в планировании и проведении событий, развитие самоуправления, трансляция студенческих инициатив
Старосты групп	Организация жизни группы, связь с куратором, информирование студентов
Добровольческие отряды	Организация добровольческой деятельности, участие в социальных проектах

Родительское сообщество

Субъект	Ключевые функции в воспитании
Родительский комитет	Участие в планировании и проведении мероприятий, поддержка профессионального выбора
Родители	Индивидуальная поддержка, обратная связь, участие в жизни ПОО

Социальные партнёры

Субъект	Ключевые функции в воспитании
Работодатели	Участие в разработке РПВ, проведение мероприятий, наставничество, оценка достижения целевых ориентиров
Движение Первых	Реализация проектов по 12 направлениям, грантовая поддержка, развитие активности
Ветеранские организации	Передача опыта, формирование уважения к труду и истории

ВЫВОД: Руководителю необходимо выстроить **три линии взаимодействия: педагогическую** (кураторы, мастера, преподаватели – формируют ПВК и НПК), **студенческую** (актив – развивает самоуправление и инициативу) и **партнёрскую** (работодатели, Движение Первых – обеспечивают связь с реальным сектором). Каждая линия требует своих инструментов мотивации и координации.

Вопрос: Матрица распределения ответственности

КЛЮЧЕВОЙ МОМЕНТ: Распределение обязанностей должно быть чётким, исключающим дублирование и «белые пятна». Для этого используются профстандарт и матрица RACI.

Профессиональный стандарт 01.016 закрепляет трудовые функции руководителя по управлению командой:

Трудовая функция	Трудовые действия	Связь с командной работой
ТФ В/02.6	Руководство системой методического и организационно-педагогического обеспечения	Организация работы команды, распределение ресурсов
ТФ С/02.7	Организация разработки и реализации программы развития	Вовлечение команды в стратегическое планирование
ТФ В/02.6	Контроль и оценка результативности и эффективности	Оценка работы команды, коррекция

Матрица RACI – основной инструмент для чёткого распределения ролей в команде. У каждой задачи должен быть только один «А» (ответственный), иначе возникает зона конфликта. «Белые пятна» – задачи без R и А – зона риска, где работа не делается.

Обозначения:

R (Responsible) – исполнитель (кто делает)

A (Accountable) – ответственный (кто принимает решение и отчитывается, только один на задачу!)

C (Consulted) – консультируется (с кем советуются)

I (Informed) – информируется (кого ставят в известность)

В целом, матрица RACI позволяет сделать управление прозрачным. Она позволяет исключить дублирование, ликвидировать «белые пятна», закрепить персональную ответственность. Задача руководителя – внедрить матрицу для ключевых воспитательных задач и закрепить её в локальных актах профессиональной образовательной организации.

Воспитательный процесс в образовательной организации СПО включает большое количество взаимосвязанных направлений:

- гражданско-патриотическое воспитание;
- духовно-нравственное и культурное развитие;
- профессионально-трудовое воспитание;
- физическое воспитание и формирование культуры здоровья;
- профилактика правонарушений и асоциального поведения;
- развитие студенческого самоуправления;
- добровольческая и общественная деятельность;
- взаимодействие с семьями обучающихся;
- сотрудничество с работодателями и социальными партнерами;
- информационное сопровождение мероприятий и др.

На практике одна и та же деятельность может затрагивать сразу несколько структурных подразделений. Например, профилактическое мероприятие требует участия заместителя директора по воспитательной работе, социального педагога, психолога, куратора группы, сотрудника правоохранительных органов и представителей студенческого совета.

Если роли не распределены заранее, возникают типичные проблемы:

- мероприятие запланировано, но исполнитель не назначен;
- несколько сотрудников считают себя ответственными за выполнение одной задачи;
- отдельные функции остаются без ответственного;
- администрация получает информацию слишком поздно;
- результаты мероприятия не фиксируются;
- работа дублируется;
- обучающиеся и родители подключаются формально;
- отчетность не связана с целями воспитательной программы.

RACI помогает устранить эту неопределенность. В классическом понимании матрица включает четыре типа участия: исполнитель, ответственный за конечный результат, консультант и информируемый участник. Такая модель применяется для закрепления ролей на этапах процесса или проекта.

Для ОО СПО RACI целесообразно использовать не как самостоятельный нормативный документ, а как внутренний управленческий инструмент, конкретизирующий рабочую программу воспитания, календарный план, локальные акты и должностные обязанности работников.

Нормативные правовые акты предусматривают реализацию процесса воспитания обучающихся на основе рабочей программы воспитания и календарного плана воспитательной работы, разрабатываемых и утверждаемых образовательной организацией. Для программ среднего профессионального образования также предусматривается включение рабочей программы воспитания и календарного плана воспитательной работы в образовательную программу с учетом примерных документов.

Суть матрицы RACI

RACI — это таблица, в которой:

- по вертикали располагаются задачи, этапы или результаты;
- по горизонтали указываются должности, подразделения или группы участников;
- на пересечении фиксируется характер участия конкретного субъекта.

Расшифровка обозначений

Обозначение	Англоязычный термин	Отечественная управленческая интерпретация	Содержание роли
R	Responsible	Исполнитель	Выполняет конкретную работу
A	Accountable	Ответственный за результат	Принимает итоговый результат, утверждает решение, несет управленческую

Обозначение	Англоязычный термин	Отечественная управленческая интерпретация	Содержание роли
			ответственность
C	Consultant	Консультант	Предоставляет экспертное мнение, согласовывает решения, участвует в обсуждении
I	Informed	Информируемый	Получает сведения о ходе или результатах работы

Принцип различия **R** и **A**

Наиболее важное различие в матрице — между **R** и **A**.

R отвечает за выполнение действия. Например, куратор группы организует участие студентов в мероприятии.

A отвечает за то, чтобы результат был достигнут, принят и соответствовал установленным требованиям. Например, заместитель директора по воспитательной работе принимает итоговый отчет и оценивает соответствие мероприятия календарному плану.

Один сотрудник может одновременно выполнять роли **R** и **A**, особенно если речь идет о небольшой задаче. Однако для значимых мероприятий желательно разделять эти роли.

Основные правила качественной RACI-матрицы

Для каждой задачи рекомендуется обеспечить:

1. наличие хотя бы одного исполнителя **P**;
2. наличие одного основного ответственного **O**;
3. разумное количество консультантов **K**;
4. понятный перечень информируемых лиц **I**;
5. отсутствие чрезмерного количества ролей в одной ячейке;
6. соответствие закрепленных ролей должностным обязанностям и локальным актам;
7. фиксация результата, срока и формы подтверждения выполнения.

В рамках одной задачи не следует назначать нескольких равноправных **A**, поскольку это размывает ответственность. Если решение требует коллегиального обсуждения, один субъект все равно должен быть назначен ответственным за итоговое утверждение.

Адаптация метода RACI к российскому менеджменту

Уровни ответственности

В образовательной организации полезно различать четыре уровня ответственности.

Уровень	Основной вопрос	Возможные субъекты
Стратегический	Зачем проводится воспитательная работа и каких результатов необходимо достичь?	директор, педагогический совет, управляющий совет
Тактический	Как организовать направление и распределить ресурсы?	заместитель директора, советник директора, методист
Операционный	Кто и когда выполняет конкретные действия?	куратор, педагог-организатор, социальный педагог, психолог, преподаватель, мастер ПО
Акторы-участник	Как обучающиеся и родители участвуют в деятельности?	ученический совет, актив группы, родительское сообщество, волонтеры

В зависимости от структуры конкретной образовательной организации в матрицу могут включаться следующие субъекты:

- директор;
- заместитель директора по воспитательной работе;
- заместитель директора по учебно-производственной работе;
- руководитель методической службы (методисты)
- советник директора по воспитанию и взаимодействию с детскими общественными объединениями;
- руководитель физического воспитания;
- педагог-организатор;
- социальный педагог;
- педагог-психолог;
- преподаватели;
- мастера производственного обучения;
- кураторы учебных групп;
- библиотекарь;
- специалист по охране труда;
- специалист по информационному сопровождению;
- медицинский работник;
- студенческий совет;
- родительский комитет;
- работодатель или наставник от предприятия;
- представители общественных организаций;
- учреждения культуры, спорта, здравоохранения и профилактики.

При составлении матрицы необходимо ориентироваться не только на название должности, но и на реальные полномочия участника. Например, педагог-психолог может быть консультантом при планировании профилактического мероприятия, но не всегда должен выступать его организатором или ответственным за массовое проведение.

Отличие управленческой ответственности от профессиональной

RACI не заменяет:

- должностные инструкции;
- локальные нормативные акты;
- рабочую программу воспитания;
- календарный план воспитательной работы;
- инструкции по охране труда;
- требования к защите персональных данных;
- правила поведения обучающихся;
- порядок проведения массовых мероприятий.

Матрица показывает, **кто участвует в конкретном процессе**, но не устанавливает новые полномочия вопреки законодательству или локальным актам.

Матрица распределения ответственности используется как внутренний организационно-управленческий инструмент для уточнения ролей участников воспитательной работы и не заменяет приказы, должностные инструкции, локальные нормативные акты и иные документы образовательной организации.

Структура RACI-матрицы для воспитательной работы

Для планирования воспитательной работы рекомендуется включать в матрицу не только события/мероприятия/, но и полный управленческий цикл.

Цикл проектирования и реализации

1. анализ воспитательных потребностей;
2. определение целей и задач;
3. разработка рабочей программы воспитания;
4. выбор приоритетных смыслов воспитательной деятельности
5. формирование календарного плана;
6. согласование ресурсов и сроков;
7. подготовка конкретного события/мероприятия/;
8. информирование участников;
9. проведение события/мероприятия/;
10. сбор обратной связи;
11. анализ результатов;
12. подготовка отчетности;
13. корректировка дальнейшей работы.

Рекомендуемые поля

Поле	Назначение
Направление воспитательной работы	Связывает задачу с рабочей программой воспитания
Задача или событие/мероприятие/	Показывает, что именно необходимо выполнить
Ожидаемый результат	Позволяет оценить не только факт проведения
Срок	Устанавливает временные границы
RACI-роли	Распределяет участие
Документ-основание	Указывает приказ, план, программу или локальный акт
Подтверждение выполнения	Определяет форму результата
Показатель	Позволяет проводить мониторинг
Риск	Фиксирует возможную проблему
Корректирующее действие	Показывает, что делать при отклонении

Пример общей матрицы воспитательной работы ОО СПО (вариант)

Обозначения участников:

- Д — директор;
- ЗДВР — заместитель директора по воспитательной работе;
- ЗО — заведующий отделением;
- К — куратор учебной группы;
- ПО — педагог-организатор;
- СП — социальный педагог;
- ПП — педагог-психолог;
- П — преподаватели и мастера производственного обучения;
- СС — студенческий совет;
- РК — родители или законные представители;
- Р — работодатель или социальный партнёр.

Задача	Д	ЗДВР	ЗО	К	ПО	СП	ПП	П	СС	РК	Р
Анализ проблем и	I	A	C	R	C	R	R	C	C	C	I

Задача	Д	ЗДВР	ЗО	К	ПО	СП	ПП	П	СС	РК	Р
потребностей обучающихся											
Разработка рабочей программы воспитания	А	Р	С	С	С	С	С	С	С	І	С
Формирование календарного плана	І	А	С	Р	Р	С	С	С	С	І	С
Подготовка приказа о проведении мероприятия	А	Р	С	І	С	І	І	І	І	І	І
Организация тематического классного часа	І	А	С	Р	С	С	С	С	С	І	І
Проведение профилактической беседы	І	А	С	Р	Р	С	Р	І	С	І	С
Организация добровольческой акции	І	А	І	С	Р	С	І	С	Р	І	С
Проведение профессионально ориентированного мероприятия	І	А	С	С	Р	І	І	Р	С	І	Р
Информационное сопровождение	І	А	І	С	Р	С	І	І	С	І	С
Сбор обратной связи	І	А	І	Р	Р	С	С	С	Р	С	С
Подготовка итогового отчета	І	А	С	Р	Р	С	С	С	С	І	С
Корректировка плана воспитательной работы	А	Р	С	С	С	С	С	С	С	І	С

Комментарий к матрице

В данной модели заместитель директора по воспитательной работе чаще всего выступает в роли **А**, поскольку координирует направление и отвечает за управленческий результат. Куратор, педагог-организатор, социальный педагог и психолог получают статус **Р** только в тех задачах, которые соответствуют их реальным функциям.

Директор не должен быть указан как **А** в каждой строке. Его участие целесообразно связывать с утверждением ключевых документов, приказов, планов и итоговых решений. Если руководитель отмечен как ответственный за все действия, матрица перестает отражать реальное распределение работы.

Пример: разработка профилактического мероприятия

Исходная ситуация

В колледже необходимо провести комплексное мероприятие «Профилактика правонарушений и цифровая безопасность обучающихся»/организовать союытие/.

Цель мероприятия/события/ — повысить осведомленность студентов о правовых последствиях рискованного поведения, правилах безопасного общения в сети и возможностях получения помощи.

Карточка события

Показатель	Содержание
Название	Профилактическое занятие «Безопасная цифровая среда»
Целевая группа	Обучающиеся 1–2 курсов
Формат	Интерактивная встреча с разбором ситуаций
Продолжительность	60 минут
Период проведения	В течение учебного месяца
Ответственный за результат	Заместитель директора по воспитательной работе
Исполнители	Кураторы, педагог-организатор, социальный педагог
Консультанты	Педагог-психолог, специалист по информационной безопасности, представитель правоохранительных органов
Результат	Проведены занятия, собрана обратная связь, подготовлен аналитический отчет

Показатель	Содержание
Подтверждение	Сценарий, приказ, регистрационный лист, фотоотчет при наличии согласия, анкета, итоговая справка

Подробная RACI-матрица

Этап	ЗДВР	Куратор	ПО	СП	ПП	Внешний эксперт	СС
Определение целей занятия	A	C	R	C	C	c	I
Разработка сценария	A	C	R	R	C	c	C
Подготовка кейсов	C	C	R	R	C	c	C
Согласование содержания	A	I	R	C	C	c	I
Организация явки групп	I	R	C	I	I	I	C
Проведение занятия	A	R	R	R	C	R	C
Сбор обратной связи	A	R	R	C	C	I	R
Анализ результатов	A	C	R	R	C	c	C
Подготовка справки	A	C	R	C	I	I	I

Примеры ситуаций (кейсов)

Кейс 1. Распространение персональных данных

Студент разместил в общем чате фотографию одногруппника и сопроводил ее оскорбительным комментарием. Другие участники начали пересылать изображение.

Вопросы для обсуждения:

- Какие права участника ситуации могут быть нарушены?
- Каковы возможные последствия дальнейшего распространения информации?
- Как должен действовать свидетель ситуации?
- К кому можно обратиться за помощью?
- Какие действия педагога будут педагогически и организационно корректными?

Кейс 2. Интернет-мошенничество

Студент получил сообщение якобы от администратора колледжа с просьбой срочно предоставить код подтверждения.

Вопросы:

- Какие признаки указывают на возможное мошенничество?
- Каких действий следует избегать?
- Как проверить подлинность сообщения?
- Кому необходимо сообщить о подозрительной ситуации?

Кейс 3. Конфликт в группе

В учебной группе создается закрытый чат, из которого намеренно исключают одного обучающегося. Затем участники распространяют в его адрес унизительные сообщения.

Вопросы:

- Как отличить конфликт от систематической травли?
- Какие действия доступны обучающемуся?
- Какую роль могут играть куратор, психолог и социальный педагог?
- Как организовать восстановление безопасной атмосферы в группе?

Пример: организация профессионально ориентированного события

Профессионально ориентированные события особенно важны для ОО СПО, поскольку они связывают воспитательную работу с формированием профессиональной идентичности, культуры труда, ответственности и уважения к профессии.

Событие «Неделя профессии»

Этап	Содержание	Роль А	Роль R	Роль С	Роль I
Определение темы недели	Выбор профессиональной проблемы	ЗДВР	Заведующий отделением	Работодатель, преподаватели	Директор
Формирование программы	Составление расписания и сценариев	ЗДВР	Педагог-организатор	Кураторы, мастера	Студенты
Приглашение работодателей	Согласование участия партнёров	ЗДВР	Ответственный за взаимодействие с работодателями	Заведующий отделением	Кураторы

Этап	Содержание	Роль А	Роль R	Роль С	Роль I
Подготовка студентов	Распределение ролей и заданий	Куратор	Преподаватель, мастер	Студенческий совет	Родители
Проведение мастер-классов	Практическая часть	Заведующий отделением	Работодатель, мастер	Преподаватели	Администрация
Подведение итогов	Рефлексия и оценка результатов	ЗДВР	Педагог-организатор	Кураторы, работодатели	Директор
Использование результатов	Корректировка воспитательной работы	ЗДВР	Рабочая группа	Педагогический совет	Участники мероприятия

Возможные результаты

- участие не менее установленной доли обучающихся;
- проведение встреч с представителями отрасли;
- подготовка студентами профессиональных проектов;
- формирование портфолио достижений;
- повышение интереса к профессии по результатам анкетирования;
- выявление студентов, готовых участвовать в конкурсах профессионального мастерства;
- установление новых контактов с работодателями.

Важно не ограничиваться показателем «проведено». Более содержательными являются показатели участия, качества взаимодействия, образовательного эффекта и последующего применения результатов.

Пример: матрица для студенческого самоуправления

Студенческое самоуправление должно рассматриваться не только как объект организации событий, но и как субъект воспитательной деятельности.

Задача	ЗДВР	ПО	Куратор	СС	Обучающиеся	Администрация
Выявление интересов студентов	A	R	C	R	C	I
Формирование инициативной группы	C	R	C	A	R	I
Подготовка проекта	C	R	C	A	R	I
Согласование проекта	A	R	C	C	C	I

Задача	ЗДВР	ПО	Куратор	СС	Обучающиеся	Администрация
Реализация проекта	C	C	C	A	R	I
Подведение итогов	A	R	C	R	C	I
Распространение успешного опыта	A	R	C	R	C	I

Рекомендации по работе со студенческим советом

- передавать студентам не только исполнительские, но и проектные функции;
- закреплять ответственность за результат, а не только за участие;
- использовать письменные паспорта инициатив;
- предусматривать консультации со взрослыми специалистами;
- учитывать возраст, опыт и возможности обучающихся;
- не возлагать на студентов функции, требующие специальной квалификации;
- проводить рефлексию после завершения проекта.

Пример формулировки для паспорта студенческой инициативы:

Студенческий совет отвечает за разработку концепции проекта, формирование команды и организацию участия обучающихся. Заместитель директора по воспитательной работе отвечает за согласование проекта, ресурсное обеспечение и соответствие деятельности локальным актам образовательной организации.

Распределение ролей и ответственности при взаимодействии с родителями

Воспитательная работа в СПО требует учета возраста обучающихся и их правового статуса. Родители или законные представители могут выступать в качестве консультантов, участников отдельных мероприятий и получателей информации, однако конкретный статус зависит от ситуации и локального порядка взаимодействия.

Процесс	ЗДВР	Куратор	СП	ПП	Родители	Студент
Информирование о плане воспитательной работы	A	R	I	I	I	I
Обсуждение адаптации первокурсника	C	R	C	A	C	C
Профилактическая консультация	A	C	R	R	C	C
Организация семейного мероприятия	A	R	C	C	C	R

Процесс	ЗДВР	Куратор	СП	ПП	Родители	Студент
Реагирование на признаки неблагополучия	A	R	R	R	C	I
Анализ результатов взаимодействия	A	R	C	C	C	C

В матрице не следует указывать родителей в качестве обязательных консультантов по каждой задаче. Их участие должно быть обосновано содержанием события, возрастом обучающихся, локальными документами и необходимостью соблюдения прав участников образовательных отношений.

Связь матрицы распределения ответственности с рабочей программой воспитания

Матрицу рекомендуется составлять не отдельно от рабочей программы воспитания, а как ее управленческое продолжение.

Связка документов

Документ	На какой вопрос отвечает
Рабочая программа воспитания	Какие цели, задачи, ценности и направления определены?
Календарный план	Какие мероприятия, в какие сроки и в каком формате проводятся?
Матрица RACI	Кто выполняет, утверждает, консультирует и получает информацию?
Паспорт мероприятия	Как конкретно будет организована работа?
Отчет или аналитическая справка	Что сделано и какого результата удалось достичь?
План корректирующих действий	Что необходимо изменить в дальнейшем?

Пример связки

Направление рабочей программы	Мероприятие / Событие календарного плана	Ответственный А	Исполнители R	Результат
Гражданско-патриотическое воспитание	Урок мужества	ЗОДВР	Кураторы, ПО	Проведены занятия, проведена рефлексия
Профессиональное воспитание	Встреча с работодателем	Заведующий отделением	Мастера, преподаватели	Сформированы представления о профессии
Профилактика правонарушений	Правовой практикум	ЗОДВР	СП, кураторы	Разобраны типовые правовые ситуации
Студенческое самоуправление	Школа актива	ЗОДВР	ПО, СС	Подготовлены студенческие инициативы
Культура здоровья	День здоровья	Руководитель физического воспитания	Преподаватели, СС	Проведено мероприятие/ состоялось событие/, оценена активность

Порядок разработки матрицы

Этап 1. Определение объекта управления

Необходимо решить, для чего создается матрица:

- для всей воспитательной работы колледжа;
- для отдельного учебного года;
- для одного направления;

- для конкретного проекта;
- для профилактической работы;
- для взаимодействия с работодателями;
- для студенческого самоуправления.

На практике лучше начинать с отдельного процесса или крупного направления, а затем расширять модель.

Этап 2. Формирование перечня задач

Задачи следует формулировать через действие и результат:

- «сформировать календарный план»;
- «разработать сценарий события /мероприятия»;
- «организовать участие групп»;
- «провести инструктаж»;
- «собрать отзывы»;
- «подготовить аналитическую справку».

Не рекомендуется использовать слишком общие формулировки вроде «проводить воспитательную работу», поскольку по ним сложно определить исполнителя и результат.

Этап 3. Определение участников

В столбцы включаются только те участники, чье участие необходимо для выполнения задач. Слишком широкая матрица становится неудобной в использовании и часто превращается в формальную таблицу.

Этап 4. Распределение ролей по методу RACI

Роли целесообразно распределять совместно с участниками процесса на рабочем совещании. Методика разработки матрицы предполагает согласование функций, обсуждение ролей и документирование достигнутых договоренностей.

Этап 5. Проверка матрицы

Необходимо проверить:

- есть ли в каждой строке **R**;
- есть ли в каждой строке только один основной **A**;
- не назначен ли один сотрудник исполнителем по слишком большому количеству задач;
- соответствует ли роль должностным обязанностям;
- не дублируются ли мероприятия;
- не остались ли без участия обучающиеся и студенческое самоуправление;
- определен ли порядок информирования;
- есть ли сроки и документы-результаты.

Этап 6. Утверждение и внедрение

Матрица может быть:

- приложением к плану воспитательной работы;
- приложением к паспорту проекта;
- частью внутреннего регламента;
- инструментом рабочего совещания;
- основой для распределения поручений;
- таблицей в системе электронного документооборота.

Если матрица влияет на обязанности работников, её положения должны быть согласованы с действующими локальными документами и не должны противоречить трудовым функциям сотрудников.

Контроль качества матрицы

Чек-лист проверки

Вопрос	Да/нет
Для каждой задачи назначен исполнитель R?	
Для каждой задачи назначен один основной A?	
Ответственный A обладает полномочиями принять результат?	
Исполнитель R имеет время и ресурсы для выполнения задачи?	
Консультанты С действительно необходимы?	
Информируемые I получают информацию в установленный срок?	
Учитывается ли участие студентов?	
Указаны ли родители или социальные партнеры там, где это необходимо?	
Есть ли документальное подтверждение результата?	
Матрица связана с календарным планом?	
Роли не противоречат локальным актам?	
Предусмотрена ли корректировка при изменении условий?	

Типичные ошибки

Ошибка	Последствие	Способ исправления
В каждой строке несколько А	Непонятно, кто принимает решение	Оставить одного основного А
Нет Р	Задача фактически никому не поручена	Назначить конкретного исполнителя
Все участники указаны как С	Чрезмерное согласование и замедление работы	Оставить только необходимых консультантов
Директор указан как А по всем задачам	Централизация и перегрузка руководителя	Передать операционную ответственность подразделениям
Куратор указан как Р по всем направлениям	Игнорирование функций других специалистов	Разделить задачи между службой сопровождения и педагогами
Студенты только информируются	Снижается субъектность обучающихся	Включить их в качестве Р или С в соответствующие проекты
Роли не связаны с результатом	Невозможно оценить эффективность	Добавить измеримый результат и подтверждающий документ
Матрица не обновляется	Она перестает отражать реальную работу	Пересматривать ее после каждого крупного цикла

Матрица рисков при проведении воспитательных событий

RACI можно дополнить оценкой рисков.

Риск	Вероятность	Последствие	Ответственный за предупреждение	Действие
Низкая явка обучающихся	Средняя	Среднее	Куратор	Предварительное информирование, уточнение расписания
Перегрузка одного сотрудника	Высокая	Высокое	ЗДВР	Перераспределение обязанностей между исполнителями
Несогласованность сценария	Средняя	Среднее	ПО	Предварительное согласование с А и С
Отсутствие внешнего эксперта	Средняя	Среднее	ЗДВР	Подготовка резервного формата
Конфликт участников	Средняя	Высокий	ПП, СП	Подготовка правил взаимодействия и алгоритма реагирования
Нарушение требований безопасности	Низкая	Высокий	Ответственный за мероприятие	Инструктаж, проверка помещения и маршрута
Формальный характер обратной связи	Высокая	Среднее	ПО	Использование краткой анкеты и рефлексии
Несвоевременная отчетность	Средняя	Среднее	Р по отчету	Установление срока и формы сдачи

Показатели эффективности

Сама по себе система RACI не оценивает воспитательный результат. Она помогает определить, кто отвечает за сбор и анализ показателей.

Возможные показатели

Группа показателей	Примеры
Организационные	мероприятие проведено, сроки соблюдены, документы оформлены
Количественные	количество участников, групп, партнеров, проектов
Качественные	удовлетворенность участников, качество обратной связи
Деятельностные	количество студенческих инициатив, волонтерских проектов, профессиональных проб
Развивающие	изменение уровня правовой грамотности, коммуникативных навыков, командного взаимодействия
Профилактические	снижение количества повторных нарушений, своевременное выявление трудностей
Партнерские	количество действующих соглашений и совместных мероприятий
Информационные	наличие материалов, публикаций, отчетов и рефлексивных продуктов

Пример карты показателей

Задача	Показатель	Источник данных	Кто собирает	Кто анализирует
Провести правовой практикум	Доля обучающихся, принявших участие	Регистрационные листы	Куратор	СП
Повысить правовую информированность	Результаты входной и итоговой мини-диагностики	Анкета	ПП	ЗДВР
Развивать студенческую инициативу	Количество предложенных проектов	Реестр инициатив	СС	ПО
Укрепление связей с работодателями	Количество совместных мероприятий	Отчет о взаимодействии	Заведующий отделением	ЗДВР
Повышение качества мероприятий	Оценка участников	Форма обратной связи	ПО	Рабочая группа

(Примеры шаблонов в Приложении)
Рекомендации по внедрению в ОО СПО

Для практического внедрения RACI целесообразно придерживаться следующей последовательности:

1. выбрать одно приоритетное направление, например профилактическую работу или студенческое самоуправление;
2. определить 8–12 ключевых задач;
3. включить в рабочую группу представителей администрации, педагогов, специалистов сопровождения и студентов;
4. согласовать роли на рабочем совещании;
5. проверить соответствие матрицы локальным актам;
6. использовать матрицу при подготовке календарного плана;
7. связать каждую задачу с результатом и документом-подтверждением;
8. провести апробацию в течение одного учебного цикла;
9. собрать обратную связь от работников и обучающихся;
10. скорректировать матрицу и распространить её на другие направления.

Оптимально пересматривать матрицу:

- перед началом учебного года;
- при изменении структуры образовательной организации;
- после назначения новых ответственных;
- при запуске крупного проекта;
- по итогам семестра;
- после анализа проблемного мероприятия;
- при изменении календарного плана или локальных нормативных документов.

Матрица RACI может стать эффективным инструментом планирования воспитательной работы в ОО СПО, если использовать ее не как формальную таблицу, а как механизм управленческого согласования. Она помогает связать цели рабочей программы воспитания с конкретными задачами, исполнителями, сроками, ресурсами и результатами.

Для профессиональной образовательной организации оптимальна адаптированная модель, в которой:

- директор утверждает ключевые решения;
- заместитель директора координирует направление и отвечает за управленческий результат;
- методисты помогают педагогам сформировать содержание рабочих программ дисциплин;
- заведующие отделениями обеспечивают организацию работы на уровне структурного подразделения;
- кураторы и специалисты сопровождения реализуют конкретные задачи;
- педагог-организатор обеспечивает проектную и событийную часть;
- студенческий совет участвует как субъект воспитательной деятельности;
- родители, работодатели и социальные партнёры включаются в роли консультантов, исполнителей или информируемых участников;

- результат подтверждается документами, показателями и обратной связью.

ВЫВОД: Таким образом, RACI позволяет перейти от вопроса «кто должен участвовать?» к более точным вопросам: «кто выполняет действие?», «кто принимает результат?», «с кем необходимо консультироваться?» и «кого следует информировать?». Именно такая конкретизация делает воспитательную работу более согласованной, прозрачной и управляемой.

Вопрос: Командная технология управления воспитательным процессом в СПО.

КЛЮЧЕВОЙ МОМЕНТ: Матрица RACI эффективна только тогда, когда включена в более широкую технологию командной работы. Сама по себе таблица распределения ролей не создаёт согласованности: она лишь фиксирует договорённости о том, кто выполняет задачу, кто отвечает за результат, кто консультирует и кого информируют.

Управление воспитательным процессом в СПО целесообразно рассматривать как деятельность **постоянной координационной команды и временных проектных команд**, создаваемых для решения конкретных задач. Такой подход позволяет объединить администрацию, педагогов, специалистов сопровождения, обучающихся, родителей, работодателей и социальных партнеров для достижения общих воспитательных результатов.

Рабочая программа воспитания и календарный план задают содержательные и организационные рамки воспитательной работы, а командная технология обеспечивает ее практическую реализацию. В программах среднего профессионального образования воспитательная работа обычно структурируется по целевому, содержательному и организационному разделам, включая направления, формы, методы, технологии взаимодействия и самоанализ результатов.

Вопрос: Командный подход к воспитательному процессу. Понятие воспитательной команды.

КЛЮЧЕВОЙ МОМЕНТ: Команда управления воспитательным процессом — это временное или постоянное объединение участников образовательной организации, которые совместно:

- определяют воспитательные приоритеты;
- согласовывают цели и ожидаемые результаты;
- распределяют функции и полномочия;
- планируют мероприятия;
- обеспечивают взаимодействие с обучающимися и социальными партнёрами;
- анализируют результаты;
- корректируют дальнейшую работу.

Педагогическая команда отличается от обычной рабочей группы тем, что ее участники разделяют не только отдельные поручения, но и ответственность за общий результат. В исследованиях командного управления образовательной организацией

подчеркивается важность общей цели, согласованности действий, лидерства, коммуникации и распределения ответственности.

Рабочая группа и команда: различия

Критерий	Рабочая группа	Команда
Основание создания	Выполнение поручения	Решение общей проблемы или достижение результата
Ответственность	Индивидуальная	Индивидуальная и совместная
Связь участников	Часто эпизодическая	Регулярная и взаимозависимая
Принятие решений	Преимущественно руководителем	Обсуждение и согласование с распределением лидерских функций
Роль обучающихся	Объект воздействия или участник	Субъект совместного проектирования
Оценка результата	Факт выполнения поручений	Достижение воспитательного эффекта
Коммуникация	Передача распоряжений	Обмен информацией, обратная связь, рефлексия
Продолжительность	До завершения задания	Постоянная или проектная

Что означает «командное управление»

Командное управление не означает отказ от административной вертикали. Директор и руководители структурных подразделений сохраняют свои полномочия, но часть функций передается командам с четкими границами ответственности.

В образовательной организации целесообразна **смешанная модель**:

- стратегические решения принимаются администрацией;
- тактическое планирование осуществляется координационной командой;
- отдельные проекты реализуются временными командами;
- обучающиеся участвуют в выборе форм, содержания и оценке мероприятий;
- руководитель обеспечивает условия, ресурсы и контроль результата.

Такая модель сочетает управляемость и субъектность участников.

Модель командной структуры

Три уровня команд

Для ОО СПО можно использовать трёхуровневую структуру.

Уровень	Команда	Основные функции
Стратегический	Совет по воспитательной работе	Определяет приоритеты, утверждает основные решения, рассматривает результаты
Координационный	Команда управления воспитательным процессом	Переводит цели в планы, согласует действия подразделений, организует мониторинг
Проектный	Временная команда события (мероприятия) или направления	Разрабатывает и реализует конкретный проект

Состав координационной команды

В состав постоянной команды могут входить:

- заместитель директора по воспитательной работе;
- советник директора по воспитанию;
- заведующие отделениями;
- педагог-организатор;
- социальный педагог;
- педагог-психолог;
- методист;
- руководитель физического воспитания;
- представители кураторов учебных групп;
- представитель студенческого совета;
- при необходимости — сотрудник библиотеки, медицинский работник,

специалист по информационному сопровождению.

При включении сотрудника в команду необходимо учитывать его должностные обязанности, рабочую нагрузку и компетенции. Командная модель не должна использоваться для необоснованного расширения трудовых функций.

Состав проектной команды

Для конкретного мероприятия состав команды может быть меньше:

- лидер проекта;
- куратор целевой группы;
- педагог-организатор;
- специалист сопровождения;
- представитель студентов;
- внешний партнёр;
- сотрудник, отвечающий за информационное и документальное

сопровождение.

Например, в проектную команду проекта «Неделя профессионального мастерства» войдут заведующий отделением, мастер производственного обучения, представитель работодателя, педагог-организатор и студенческий актив.

Роли в командной работе

Метод RACI фиксирует управленческие роли, но для устойчивой командной работы необходимо дополнительно определить функциональные роли.

Основные командные роли

Роль	Содержание деятельности	Возможный участник
Заказчик	Определяет значимость проекта и ожидаемый результат	Директор
Куратор направления	Обеспечивает связь проекта с рабочей программой воспитания	Заместитель директора
Лидер проекта	Организует работу команды и координирует сроки	Педагог-организатор или куратор
Методический разработчик	Проектирует сценарий, задания, формы рефлексии	Преподаватель, методист
Специалист сопровождения	Учитывает психологические, социальные и профилактические аспекты	Психолог, социальный педагог
Представитель обучающихся	Передаёт интересы студентов и помогает организовать участие	Студенческий актив
Партнер	Предоставляет ресурсы, экспертизу, площадку или практический опыт	Работодатель, учреждение культуры
Координатор коммуникаций	Организует информирование и публикацию материалов	Педагог-организатор
Аналитик	Собирает данные,	Заместитель директора по

Роль	Содержание деятельности	Возможный участник
	обратную связь и готовит выводы	воспитательной работе, методист, рабочая группа

Роль лидера проекта

Лидер воспитательного проекта не обязательно должен занимать руководящую должность. Его задача — не выполнять всю работу самостоятельно, а обеспечивать движение команды к результату.

Лидер:

- уточняет цель;
- формирует состав команды;
- распределяет задачи;
- организует встречи;
- следит за сроками;
- устраняет препятствия;
- поддерживает коммуникацию;
- инициирует рефлексию;
- готовит предложения по корректировке проекта.

Административный руководитель отвечает за легитимность, ресурсы и принятие итоговых решений, а лидер проекта — за оперативное продвижение команды.

Цикл командного управления воспитательным проектом

Командную работу удобно организовать как циклический процесс.

Схема цикла

Диагностика → Целеполагание → Проектирование → Распределение ролей → Реализация → Мониторинг → Рефлексия → Корректировка

Этапы цикла

Этап	Основной вопрос	Командный продукт
Диагностика	Какая проблема или потребность существует?	Аналитическая справка
Целеполагание	Какой результат необходимо получить?	Паспорт проекта
Проектирование	Что, для кого, когда и в каком формате сделать?	План действий
Распределение ролей	Кто выполняет, утверждает и сопровождает работу?	RACI-матрица
Реализация	Как обеспечить выполнение	Проведённые

Этап	Основной вопрос	Командный продукт
	проекта?	мероприятия
Мониторинг	Что происходит в процессе работы?	Карта текущего контроля
Рефлексия	Что получилось, а что нет?	Протокол рефлексии
Корректировка	Какие изменения внести?	План улучшений

Главная особенность цикла — возможность вернуться к предыдущим этапам. Например, если в ходе мероприятия команда обнаружила, что формат не соответствует интересам обучающихся, необходимо скорректировать не только отдельное занятие, но и проектные решения.

Технология командного совещания

Командное совещание должно отличаться от обычного административного заседания. Его задача — не только передавать поручения, но и совместно вырабатывать решения.

Рекомендуемый формат

Элемент	Рекомендация
Продолжительность	30–60 минут
Периодичность	Еженедельно для активного проекта, ежемесячно для координационной группы
Ведущий	Руководитель проекта или заместитель директора
Секретарь	Назначенный участник команды
Материалы	Паспорт проекта, матрица распределения ответственности и полномочий, календарный план, данные мониторинга
Итог	Решения, ответственные, сроки, формат контроля

Повестка командного совещания

1. Проверка выполнения предыдущих решений.
2. Краткий анализ текущей ситуации.
3. Обсуждение отклонений и проблем.
4. Выработка вариантов решения.
5. Принятие решения.
6. Распределение задач.
7. Определение сроков и формы контроля.
8. Фиксация рисков.

9. Определение даты следующей встречи.

Правило «решение — ответственный — срок»

Каждое решение совещания должно быть записано в следующем формате:

Что необходимо сделать — кто отвечает — к какому сроку — какой результат представить.

Пример:

Разработать сценарий интерактивного правового практикума — социальный педагог, педагог-организатор — до 15 октября — сценарий и комплект ситуационных карточек.

Фраза «ответственные — все» не должна использоваться. Коллективная заинтересованность не отменяет персональной ответственности исполнителя.

Инструменты командной коммуникации

Карта коммуникаций

Кому	Какая информация нужна	Кто передает	Канал	Периодичность
Директору	Статус проекта, риски, решения	ЗДВР	Служебная записка, совещание	Ежемесячно
Кураторам	Сроки, сценарии, требования к участию	ПО	Рабочий чат, рассылка	Поэтапно
Студентам	Цель, формат, правила участия	Куратор, СС	Группа, объявление, соцсети	До мероприятия
Родителям	Информация о значимых мероприятиях	Куратор	Электронный дневник, собрание	По необходимости
Работодателю	Программа, требования, время участия	Координатор партнёров	Электронная почта, встреча	По проекту
Специалистам сопровождения	Сведения о рисках и потребностях	Куратор	Рабочее совещание	По ситуации

Правила коммуникации

Команда заранее определяет:

- где размещается актуальная версия плана;

- кто имеет право вносить изменения;
- в какие сроки участники отвечают на сообщения;
- как фиксируются решения;
- кто информирует обучающихся;
- как передаются сведения ограниченного доступа;
- какие данные нельзя публиковать в общем чате.

Особое внимание следует уделять персональным данным, сведениям о здоровье, семейной ситуации и результатам психологического сопровождения. Такие сведения не должны обсуждаться в открытых каналах командной коммуникации.

Матрица информационного взаимодействия

Событие	Инициатор	Получатели	Срок информирования
Изменение даты мероприятия (события)	Лидер проекта	Кураторы, администрация, партнёры	Сразу после принятия решения
Возникновение риска	Ответственный исполнитель	Лидер, ЗДВР	Не позднее рабочего дня
Изменение сценария	Методический разработчик	Команда проекта	До начала мероприятия
Низкая явка группы	Куратор	Лидер, ЗДВР	В день выявления
Итоги обратной связи	Аналитик	Команда, администрация	В течение установленного срока

Совместное принятие решений

Какие решения принимает команда

Команда может совместно решать:

- какую проблему считать приоритетной;
- какой формат события/мероприятия/ выбрать;
- какие методы будут наиболее уместны;
- как вовлечь студентов;
- каких партнёров пригласить;
- какие ресурсы необходимы;
- как оценить результат;
- какие изменения внести в проект.

Какие решения не передаются команде полностью

Не следует передавать проектной команде без административного контроля решения, связанные с:

- утверждением локальных нормативных документов;
- финансовыми обязательствами организации;

- безопасностью массовых мероприятий;
- официальным взаимодействием с государственными органами;
- обработкой персональных данных;
- кадровыми решениями;
- применением дисциплинарных мер.

По этим вопросам команда готовит предложения, а окончательное решение принимает уполномоченное лицо.

Алгоритм принятия решения

1. Сформулировать проблему без обвинений.
2. Разделить факты и предположения.
3. Определить критерии хорошего решения.
4. Предложить несколько вариантов.
5. Оценить последствия каждого варианта.
6. Выбрать решение.
7. Назначить ответственного и срок.
8. Определить показатель проверки результата.

Пример

Проблема: первокурсники слабо участвуют в мероприятиях.

Факты: средняя явка составляет 45 процентов; студенты считают мероприятия слишком формальными; информация поступает за один-два дня.

Варианты:

- перенести часть мероприятий в формат коротких интерактивных модулей;
- привлекать студенческий совет к разработке содержания;
- информировать группы заранее;
- учитывать участие в индивидуальном портфолио;
- проводить мероприятия в рамках профессиональных дисциплин.

Решение: в течение месяца апробировать интерактивный формат в трёх группах и сравнить явку, активность и обратную связь.

Командное проектирование воспитательного события/мероприятия/

Пример: «День профессиональной идентичности»

Цель

Создать условия для осмысления обучающимися значения выбранной профессии, профессиональной этики и личной ответственности за качество труда.

Состав проектной команды

Участник	Функция
ЗДВР	Куратор направления и ответственный за итог
Заведующий отделением	Согласование содержания с профессиональной подготовкой
Педагог-организатор	Организация события

Участник	Функция
Мастер производственного обучения	Практические задания
Работодатель	Профессиональная экспертиза
Кураторы	Организация участия групп
Студенческий совет	Модерация отдельных площадок
Педагог-психолог	Рефлексия профессионального выбора

План командной работы

Шаг	Действие	Продукт
1	Провести мини-опрос студентов	Перечень интересов и вопросов
2	Сформулировать проблемный вопрос мероприятия	Общая тема
3	Разделить мероприятие на площадки	Программа
4	Назначить лидеров площадок	Лист распределения ролей
5	Разработать задания	Комплект материалов
6	Провести тестирование сценария	Исправленная версия
7	Провести мероприятие	Продукты участников
8	Собрать обратную связь	Анкета и рефлексия
9	Проанализировать результат	Итоговая справка
10	Решить, что повторить или изменить	План корректировки

RACI-матрица проекта

Задача	ЗДВР	Заведующий отделением	ПО	Мастер	Работодатель	Куратор	СС	ПП
Утвердить концепцию	A	C	R	C	C	I	I	C
Провести опрос	I	C	R	C	I	R	R	C

Задача	ЗДВР	Заведующий отделением	ПО	Мастер	Работодатель	Куратор	СС	ПП
Разработать площадки	С	А	Р	Р	С	С	С	С
Подготовить практические задания	І	С	С	Р	С	І	С	І
Организовать участие групп	І	С	С	І	І	Р	С	І
Провести мероприятие	А	С	Р	Р	Р	Р	Р	С
Провести рефлексию	С	І	Р	С	С	С	Р	А
Подготовить аналитическую справку	А	С	Р	С	С	С	С	С

Технология включения обучающихся в командную работу

Командная работа будет неполноценной, если студенты будут получать задания только от педагогов (администрации). Их необходимо вовлекать в разные этапы цикла.

Уровни участия обучающихся

Уровень	Содержание
Информирование	Студентам сообщают о готовом событии
Консультация	У обучающихся спрашивают мнение
Соучастие	Студенты помогают выполнять отдельные задачи
Сотрудничество	Студенты участвуют в проектировании и реализации
Инициирование	Обучающиеся предлагают и реализуют собственные проекты

Практические формы участия

- студенческий аудит воспитательных событий;
- фокус-группы;
- проектные мастерские;
- студенческое модерирование;
- экспертная оценка сценария;
- команды волонтеров;
- разработка цифрового контента;
- взаимное наставничество;
- студенческий совет по качеству воспитательной работы;
- защита собственных социальных инициатив.

Правило безопасного участия

Передача части функций студентам должна сопровождаться:

- четким заданием;
- обозначением границ полномочий;
- инструктажем;
- поддержкой взрослого координатора;
- доступным сроком;
- возможностью обратиться за помощью;
- рефлексией после завершения работы.

Студент не должен оставаться единственным ответственным за вопросы, связанные с безопасностью, персональными данными, конфликтами или кризисными ситуациями.

Работа с конфликтами внутри команды

Конфликты не всегда свидетельствуют о неэффективности команды. Они могут возникать из-за различий в профессиональных позициях, распределении ресурсов, сроках и представлениях о результате.

Типичные командные конфликты

Причина	Проявление	Управленческая мера
Неясные полномочия	Дублирование или отказ от задач	Обновить схему распределения ролей и ответственности
Неравномерная нагрузка	Часть участников перегружена	Перераспределить задачи
Разные цели	Спор о содержании события/мероприятия	Вернуться к общей цели
Недостаток информации	Ошибки и несогласованность	Создать карту коммуникаций
Несоблюдение сроков	Срывы этапов	Установить промежуточные контрольные точки
Личное напряжение	Обвинения и избегание контакта	Провести фасилитированное обсуждение
Формальное участие	Низкая вовлеченность	Уточнить личный вклад и ожидаемый результат

Алгоритм разрешения конфликта

1. Описать конкретную ситуацию.
2. Отделить поведение от оценки личности.
3. Выяснить интересы сторон.
4. Вернуться к общей цели проекта.
5. Определить решение, приемлемое в рамках полномочий.
6. Зафиксировать новые договоренности.

7. Проверить их выполнение.

Пример корректной формулировки:

На последнем этапе сценарий был передан за день до события /мероприятия/, поэтому кураторы не успели подготовить группы. Предлагаю установить срок передачи материалов не позднее чем за пять рабочих дней и назначить ответственного за финальную версию.

Фасилитация командной работы

Фасилитация — это организация обсуждения, при которой ведущий помогает группе прийти к общему решению, не подменяя собой участников.

Когда нужна фасилитация

- команда разрабатывает новую концепцию воспитательной работы;
- участники не могут выбрать приоритет;
- обсуждение постоянно скатывается в критику;
- есть скрытое несогласие;
- необходимо учесть мнение студентов;
- нужно быстро сформировать план действий.

Фасилитационный сценарий на 45 минут

Время	Этап	Действие
5 минут	Настройка	Формулировка цели и правил
7 минут	Анализ	Каждый участник называет проблему
10 минут	Генерация идей	Сбор предложений без критики
10 минут	Расстановка приоритетов	Выбор вариантов по критериям
8 минут	Планирование	Распределение ролей и сроков
5 минут	Фиксация	Проверка договоренностей

Правила обсуждения

- критикуем решение, а не человека;
- говорим по существу;
- не перебиваем;
- используем факты;
- фиксируем разные точки зрения;
- не принимаем решение без определения ответственного;
- учитываем мнение обучающихся;
- завершаем встречу конкретными действиями.

Мониторинг командной работы

Оценивать необходимо не только воспитательные события и качество самой командной работы.

Показатели функционирования команды

Показатель	Вопрос для оценки
Ясность ролей	Понимают ли участники свои функции?
Согласованность целей	Одинаково ли команда понимает результат?
Исполнительская дисциплина	Соблюдаются ли сроки?
Коммуникация	Получают ли участники необходимую информацию?
Вовлеченность	Участвуют ли все ключевые субъекты?
Субъектность студентов	Влияют ли обучающиеся на содержание работы?
Рефлексия	Обсуждает ли команда результаты и ошибки?
Устойчивость	Может ли команда продолжить работу при замене одного участника?
Результативность	Достигаются ли воспитательные эффекты?

Краткая анкета для членов команды

Оцените утверждения по шкале от 1 до 5:

1. Я понимаю общую цель проекта.
2. Мне понятна моя роль.
3. Я знаю, кто принимает итоговые решения.
4. Я своевременно получаю необходимую информацию.
5. Я могу предложить изменения без риска негативной реакции.
6. Сроки и задачи распределены реалистично.
7. Мнение обучающихся учитывается.
8. Команда анализирует не только успехи, но и проблемы.
9. При возникновении трудностей понятно, к кому обратиться.
10. Я считаю, что командная работа способствует достижению результата.

Среднее значение по отдельным блокам позволяет определить проблемные зоны. Например, низкие оценки по пунктам 2 и 3 говорят о необходимости пересмотреть систему распределения ответственности и полномочий, а низкие оценки по пунктам 4 и 5 — о проблемах с коммуникацией и психологической безопасностью.

ВОПРОС: Командный самоанализ воспитательного процесса

КЛЮЧЕВОЙ МОМЕНТ: Командный самоанализ следует строить не только на количестве событий/проведенных мероприятий/. В рабочей программе воспитания важна оценка содержания, участия, взаимодействия и результатов.

Вопросы для командной рефлексии

О целях

- Была ли цель понятна всем участникам?
- Соответствовала ли она потребностям обучающихся?
- Была ли она связана с рабочей программой воспитания?

О содержании

- Было ли мероприятие содержательно значимым?
- Использовались ли интерактивные методы?
- Соответствовал ли уровень сложности возрасту и опыту студентов?

О взаимодействии

- Были ли студенты активными участниками, а не просто зрителями?
- Сработало ли распределение ролей?
- Не возникло ли дублирования или разрыва функций?

О результате

- Что изменилось после мероприятия?
- Какие продукты или решения были созданы?
- Какие данные подтверждают результат?
- Что следует повторить?
- Что необходимо изменить?

Шаблон протокола рефлексии

Параметр	Ответ команды
Что планировали получить?	
Что произошло на самом деле?	
Какие решения сработали?	
Какие трудности возникли?	
Что стало причиной трудностей?	
Что говорят обучающиеся?	
Какие показатели подтверждают результат?	
Что необходимо изменить?	
Кто отвечает за корректирующие действия?	
Срок повторной проверки	

План внедрения командной технологии на учебный год

Период	Действия	Командный результат
Август	Определение состава координационной группы	Приказ или рабочий регламент

Период	Действия	Командный результат
Сентябрь	Анализ потребностей первокурсников и групп	Диагностическая карта
Сентябрь	Уточнение целей рабочей программы	Приоритеты года
Сентябрь–октябрь	Формирование проектных команд	Реестр проектов
Ежемесячно	Координационные совещания	Протоколы решений
Ежеквартально	Анализ показателей	Аналитическая справка
По завершении проекта	Командная рефлексия	Протокол улучшений
Январь	Промежуточная корректировка плана	Обновленный календарный план
Май–июнь	Итоговый самоанализ	Отчет и предложения на следующий год

Положение о командной работе: проект структуры

Для внедрения технологии в образовательной организации можно разработать локальный документ «Положение о командной работе по управлению воспитательным процессом».

Рекомендуемая структура

1. Общие положения.
2. Цели и задачи командной работы.
3. Принципы взаимодействия.
4. Виды команд.
5. Порядок формирования команд.
6. Полномочия руководителя и лидера проекта.
7. Порядок распределения ролей.
8. Использование матрицы RACI.
9. Правила проведения командных совещаний.
10. Порядок фиксации решений.
11. Взаимодействие с обучающимися и родителями.
12. Взаимодействие с работодателями и социальными партнерами.
13. Мониторинг и самоанализ.
14. Порядок корректировки проектов.
15. Требования к безопасности и конфиденциальности.
16. Формы документов и приложений.

Пример формулировки цели

Командная работа по управлению воспитательным процессом направлена на обеспечение согласованных действий участников образовательных отношений, повышение

субъектности обучающихся, развитие межпрофессионального взаимодействия и достижение планируемых воспитательных результатов.

Пример формулировки принципов

Командная работа строится на принципах:

- единства целей;
- распределения полномочий;
- персональной ответственности;
- взаимной поддержки;
- субъектности обучающихся;
- открытой и уважительной коммуникации;
- обоснованности принимаемых решений;
- регулярной рефлексии;
- соблюдения прав и безопасности участников образовательных отношений.

КЛЮЧЕВОЙ МОМЕНТ: Практическая модель «Команда — проект — результат»

Для повседневной работы можно использовать упрощенную формулу:

Команда отвечает за согласованность действий.

Проект превращает общую цель в конкретные шаги.

RACI распределяет роли.

Мониторинг показывает прогресс.

Рефлексия обеспечивает совершенствование.

Такая модель позволяет выстроить воспитательную работу как управляемый цикл, в котором мероприятие не является самоцелью. В центре внимания — развитие обучающегося, а команда становится механизмом создания условий для этого развития.

Технология командной работы по управлению воспитательным процессом в ОО СПО предполагает переход от разрозненных поручений к согласованной деятельности постоянных и проектных команд. Ее основными элементами являются общая цель, распределение ролей, регулярная коммуникация, совместное принятие решений, участие обучающихся, мониторинг и рефлексия.

RACI в этой системе выполняет функцию «карты ответственности», но результат зависит от качества командного взаимодействия. Поэтому при планировании воспитательной работы необходимо одновременно ответить на три вопроса:

1. Какого воспитательного результата необходимо достичь?
2. Какие участники и ресурсы для этого нужны?
3. Как организовать их совместную деятельность, чтобы каждый понимал свою роль и вклад?

ВЫВОД: Командная технология позволяет сделать воспитательный процесс более целостным, прозрачным и адаптивным, а также создать условия для распределенного лидерства и реального участия обучающихся в жизни профессиональной образовательной организации.

Усков Сергей Владимирович, кандидат педагогических наук, Мастер
делового администрирования (МВА)