

RU

Управленческая команда школы и создание условий социального взросления подростков

Шульга И. И., Одияк Е. В.

Аннотация. Цель исследования – теоретически обосновать и разработать технологию деятельности управленческой команды школы, основанную на принципах распределённого лидерства и направленную на создание условий для социального взросления подростков. В статье рассматриваются теоретические подходы к пониманию чувства взрослости и социального взросления подростков, раскрываются возможности распределённого лидерства в управлении образовательной организацией. Представлены результаты авторского опроса 80 подростков в возрасте 14-16 лет, обучающихся в общеобразовательной организации г. Новосибирска, направленного на выявление представлений о взрослости, субъективного восприятия собственного взросления и значимых условий школьной среды. На основе теоретического анализа и полученных эмпирических данных описана технология деятельности управленческой команды школы, включающая индивидуально-помогающее, групповое творческое и событийное педагогическое взаимодействие. Научная новизна заключается в разработке технологии деятельности управленческой команды школы на основе концепции распределённого лидерства, предусматривающей взаимосвязь трёх видов педагогического взаимодействия (индивидуально-помогающее, групповое творческое и событийное взаимодействие) с компонентами чувства взрослости подростка и ориентированной на создание условий для развития его субъектной позиции. В результате исследования были выявлены содержательные характеристики чувства взрослости современных подростков: самостоятельность, ответственность, просоциальная активность. Установлена взаимозависимость данного запроса и соответствующего педагогического ответа в виде сопровождения социального взросления подростков в деятельности управленческой команды школы. Определено, что подростки связывают взрослость преимущественно с ответственностью (65%), самостоятельностью (60%), осознанностью (47,5%), а также способностью к социальному взаимодействию и эмпатии (40%). Большинство респондентов (86,3%) положительно оценивают роль школьной среды в собственном развитии. Наиболее значимыми условиями взросления подростки считают доверие педагогов (73,8%), свободу выбора решений (71,3%) и выполнение важных заданий (66,3%). Полученные результаты использованы для обоснования технологии деятельности управленческой команды школы, направленной на создание условий для социального взросления подростков.

EN

The school management team and the creation of conditions for adolescents' social maturation

I. I. Shulga, E. V. Odiak

Abstract. The purpose of the study is to theoretically substantiate and develop a technology for the work of a school management team based on the principles of distributed leadership and aimed at creating conditions for adolescents' social maturation. The article examines theoretical approaches to understanding adolescents' sense of adulthood and social maturation and explores the potential of distributed leadership in educational institution management. The work presents the results of an author-designed survey of 80 adolescents aged 14-16 studying at a general education institution in Novosibirsk. The survey focused on their ideas about adulthood, subjective perceptions of their own maturation, and significant conditions within the school environment. Based on theoretical analysis and empirical data, the article describes a technology for the work of a school management team involving individualized supportive, group creative, and event-based pedagogical interaction. The scientific novelty lies in developing a technology for the work of a school management team based on the concept of distributed leadership. This technology links three types of pedagogical interaction – individualized supportive, group creative, and event-based interaction – with the components of adolescents' sense of adulthood and is aimed at creating conditions for developing their agency. The study

identified the substantive characteristics of contemporary adolescents' sense of adulthood: independence, responsibility, and prosocial activity. The interdependence between this demand and the corresponding pedagogical response – in the form of support for adolescents' social maturation through the work of the school management team – was established. It was determined that adolescents primarily associate adulthood with responsibility (65%), independence (60%), awareness (47.5%), and the ability to engage in social interaction and demonstrate empathy (40%). Most respondents (86.3%) positively assessed the role of the school environment in their personal development. Adolescents considered teachers' trust (73.8%), freedom to choose solutions (71.3%), and the performance of important tasks (66.3%) to be the most significant conditions for maturation. The findings were used to substantiate a technology for the work of a school management team aimed at creating conditions for adolescents' social maturation.

Введение

Актуальность работы обусловлена ростом явлений социальной несостоятельности, отложенной социализации молодежи при переходе к новым формам взаимодействия поколений в обществе. Данное явление проявляется в изменении содержания традиционных представлений о взрослости, связанных со снижением ориентации части подростков на самостоятельность, принятие ответственности за собственные решения, готовность к социальному участию и освоение взрослых социальных ролей (Сластенин, Исаев, Шиянов, 2013). С одной стороны, современное общество предоставляет выпускникам школы расширенные возможности для индивидуального выбора образовательной и жизненной траектории, с другой стороны – объективно сформировалась гиперопекающая позиция старшего поколения по отношению к молодым людям, затрудняющая естественный процесс формирования субъектной позиции личности, способности к самостоятельному жизненному проектированию и ответственному поведению (Якиманская, Громова, 2023).

По мнению исследователей, у подростков есть иллюзия о расширении границ своей автономии, однако в реальности они недостаточно обладают всеми психическими новообразованиями, характерными для взрослой личности. Одна из причин этой проблемы – это неэффективность педагогического сопровождения взросления подростков в школе, которое чаще всего в практике направлено на трансляцию знаний, получение формального результата обучения, в ущерб социализации личности обучающегося, а также развитию его субъектности. В связи с этим, актуальным направлением психолого-педагогических исследований для современной системы образования является разработка новых организационно-педагогических форм, обеспечивающих возможность для повышения социальной зрелости подростка (Рожков, Иванова, 2021).

Данное обстоятельство обуславливает рост интереса к инновационной управленческой команде школы как специфической субъектной форме взаимодействия в системе образования для обеспечения психолого-педагогического сопровождения учащихся в процессе их взросления. Возможным ответом на обсуждаемый социально-образовательный вызов может стать внедрение концепции распределенного лидерства в практику управления школой. Распределенное лидерство делегирует управленческие функции и ответственность между различными субъектами образовательного процесса, превращая управление в систему совместного профессионального взаимодействия. Важным моментом в организации такого управления является тот факт, что оно базируется на неформальном влиянии людей, которые воспринимаются как авторитетные личности (Базаров, Базарова, 2007).

В связи с этим актуализируется необходимость разработки технологии деятельности управленческой команды школы, основанной на концепции распределённого лидерства и ориентированной на создание условий для социального взросления подростков. Предлагаемая технология позволяет перейти от влияния отдельных авторитетов к системному включению субъектов образования (в том числе обучающихся) в управление школой. Управленческая команда рассматривается как динамическая система субъектов социального влияния, объединённых общей задачей. Каждый уровень взаимодействия выполняет свою функцию: поддержка и передача опыта, совместный поиск решений, реализация командных решений в образовательной деятельности. Такое управление представляет собой образовательную практику, формирующую возможность для проявления подростками самостоятельности, ответственности и субъектной позиции.

Для достижения поставленной цели предполагается решение следующих задач:

- 1) изучить современные отечественные и зарубежные научные подходы к пониманию процессов социального взросления подростков, содержания феномена чувства взрослости, а также роли управленческих моделей и распределённого лидерства в развитии образовательной организации; теоретически обосновать виды управленческого взаимодействия (индивидуально-помогающее, групповое-творческое и событийное) как основу авторской технологии деятельности управленческой команды;
- 2) исследовать представления современных подростков о содержании чувства взрослости, определить значимые характеристики взрослости и выявить роль образовательной среды в процессе социального взросления;
- 3) разработать технологию управления образовательной организацией, основанную на принципах распределённого лидерства и включающую в себя: индивидуально-помогающее, групповое творческое и событийное педагогическое взаимодействие.

Эмпирическое исследование проведено в 2025 году на базе общеобразовательной организации г. Новосибирска. В исследовании приняли участие 80 подростков в возрасте 14-16 лет. Для изучения представлений

подростков о взрослости, субъективного восприятия собственного взросления и оценки роли образовательной среды использовался авторский опрос, проводившийся в анонимном онлайн-формате. Исследование имело описательный характер и было направлено на выявление представлений респондентов о содержании взрослости, степени субъективного принятия взрослой позиции и условиях школьной среды, которые подростки связывают с процессом социального взросления.

Обработка данных осуществлялась с использованием количественного и качественного анализа ответов. Количественный анализ включал подсчёт частоты выбора отдельных вариантов ответа и определение их процентного соотношения от общего числа участников. Качественный анализ был направлен на содержательную интерпретацию ответов и выделение основных смысловых категорий, отражающих представления подростков о взрослости и значимых условиях школьной среды. Полученные данные рассматривались в соответствии с задачами исследования: выявлением содержания представлений о взрослости, изучением субъективного восприятия собственной взрослой позиции и определением условий образовательной среды, которые подростки считают значимыми для социального взросления.

Теоретическую базу исследования составляют работы в области психологии подросткового возраста и концепции чувства взрослости (Божович, 2008; Выготский, 1984), а также исследования процессов социализации и социального взросления личности в образовательной среде (Асмолов, 2010; Рожков, Байбородова, 2012; Сластенин, Исаев, Шиянов, 2013; Ясвин, 2001). Кроме того, исследование опирается на современные теории менеджмента и концепцию распределённого лидерства в управлении организацией (Базаров, Базарова, 2007; Гудиев, 2022). В исследовании рассмотрены идеи о разнообразии управленческих команд в образовании (Спиллейн, 2006; Фуллан, 2006; Куксо 2018), особый акцент сделан на работах, раскрывающих влияние условий образовательной среды на развитие субъектности и формирование социальной зрелости обучающихся (Байбородова, 2011; Газман, 2002; Сластенин, Исаев, Шиянов, 2013). Событийная педагогика рассмотрена нами как основа для разработки процесса педагогического взаимодействия, оказывающего влияние на взросление подростков (Газман, 2002; Григорьев, Кулешова, Степанов, 2006).

Практическая значимость исследования заключается в том, что предлагаемая технология представляет собой совокупность трех видов педагогического взаимодействия, которые могут быть использованы при проектировании образовательной среды, ориентированной на формирование субъектной позиции и чувства взрослости у подростков. Результаты исследования могут быть применены руководителями образовательных организаций, управленческими командами, педагогами-психологами и классными руководителями.

Обсуждение и результаты

Понимание социального взросления подростка предполагает обращение к психологическим представлениям о развитии личности в подростковом возрасте, формировании чувства взрослости и становлении субъектной позиции. В отечественной психологии чувство взрослости рассматривается как значимое новообразование подросткового возраста, отражающее изменение отношения подростка к самому себе и окружающим, стремление к самостоятельности и признанию со стороны взрослых. В работах Л. И. Божович (2008) и Л. С. Выготского (1984) развитие подростка связывается с преобразованием его социальной ситуации развития, изменением системы отношений и возникновением новых форм самосознания. В этом контексте чувство взрослости не сводится к желанию обладать правами взрослого, а предполагает постепенное освоение соответствующих способов поведения и отношений.

Социальное взросление связано с приобретением опыта самостоятельного выбора, принятия ответственности, взаимодействия с другими людьми и участия в общественно значимой деятельности. Следовательно, его нельзя рассматривать исключительно как результат возрастного созревания или усвоения определённых знаний. Оно предполагает включение подростка в отношения и виды деятельности, в которых он получает возможность проявлять инициативу, оценивать последствия собственных решений и осознавать их значение для других людей. Такой подход согласуется с представлением о развитии личности как субъекта деятельности и с идеями о значении образовательной среды для становления самостоятельности и ответственности обучающихся (Асмолов, 2010; Рожков, Байбородова, 2012; Ясвин, 2001). В контексте социального взросления это означает необходимость согласования управленческих решений, педагогических практик и форм участия подростков в школьной жизни.

Теоретическим основанием организации такой координации выступает концепция распределённого лидерства. В отличие от представления о лидерстве как исключительной функции руководителя, данный подход позволяет рассматривать лидерские действия как возникающие во взаимодействии участников организации и зависящие от конкретных задач, профессиональных возможностей и условий деятельности (Заболотских, Дугина, Игнатова, 2022). В зарубежных исследованиях распределённого лидерства, в частности в работах Дж. Спиллейна, внимание уделяется не только индивидуальным действиям руководителя, но и совместной деятельности участников, в рамках которой формируются и реализуются управленческие практики (Spillane, 2006). Применительно к школе это позволяет рассматривать работу управленческой команды как систему согласованных действий, объединяющую различные профессиональные позиции и ресурсы образовательной организации. Важным следствием такого подхода становится переход от преимущественно административного воздействия к проектированию условий, в которых подростки могут получать опыт самостоятельности, ответственности и социального участия.

Таким образом, теоретическое обоснование технологии строится на взаимосвязи трёх положений: социальное взросление подростка предполагает становление самостоятельности, ответственности и субъектной позиции; образовательная среда может создавать условия для освоения этих качеств через разнообразные формы деятельности и взаимодействия; распределённое лидерство позволяет координировать усилия участников управленческой команды школы в проектировании таких условий. Индивидуально-помогающее, групповое творческое и событийное взаимодействие выступают в данной технологии взаимодополняющими способами организации педагогической поддержки социального взросления подростков.

Для отечественной психологии характерна трактовка подросткового возраста как времени становления новых социально-психологических статусов, роста самоидентификации и изменения взаимоотношений со средой. Образовательное пространство в таком случае традиционно представляет собой определённый социальный механизм реализации модели взрослой жизни для подростка. Однако современная реальность требует проверки этого тезиса. С целью выявления представлений современных подростков о содержании феномена взрослости, субъективном восприятии собственной взрослости и роли образовательной среды в процессе социального взросления было проведено эмпирическое исследование среди обучающихся общеобразовательных организаций.

Ответы респондентов на вопросы первого блока опроса показали, что большинство подростков связывают взрослость не столько с достижением определённого возраста, сколько с наличием личностных качеств и способностью к самостоятельному действию. Наиболее часто подростки отмечали способность человека самостоятельно принимать решения и нести ответственность за их последствия. Данный вариант ответа выбрали 48 человек (60%). Значительная часть подростков связывали взрослость с независимостью и умением самостоятельно организовывать собственную жизнь – 14 человек (17,5%). Ещё 8 подростков (10%) считали, что взрослый – это человек умеющий мыслить рационально, осознающий свои потребности и делающий выбор сознательно. Связь взрослости с возможностью помогать другим людям, быть поддержкой и опорой отметили 4 подростка (5%), ещё 3 человека (3,75%) указали на способность размышлять, анализировать жизненные ситуации и делать выводы. Единичные ответы были связаны с готовностью создавать семью (2 человека – 2,5%) и способностью преодолевать трудности без избегания проблем (1 человек – 1,25%). Феномен взрослости подростки характеризуют таким образом: ответственность (данный вариант ответа указали 52 подростка (65%)); самостоятельность (48 человек (60%)); осознанность (38 человек (47,5%)). Примечательно, что значимую роль в понимании взрослости у подростков занимает способность к социальному взаимодействию и эмпатии (32 респондента (40%)).

Ответы на вопросы второго блока показали неоднородность субъективного восприятия подростками собственного взросления. Полностью относят себя к категории взрослых 13 подростков (16,25%). Скорее не считают себя взрослыми 61 человек (76,25%), а категорически отрицают наличие взрослости 6 подростков (7,5%). Анализ ответов показал, что подростки связывают взрослость преимущественно с возможностью самостоятельно принимать решения, нести ответственность за собственные действия, проявлять инициативу и занимать активную позицию в социальных отношениях. Данные характеристики отражают основные содержательные параметры чувства взрослости (Рисунок 1).



Рисунок 1. Структура чувства взрослости современного подростка

Полученная структура соответствует взглядам культурно-исторической теории Л. С. Выготского (1984) – о том, что формирование личности происходит при овладении обществом и перенимании форм деятельности культуры посредством общения со сверстниками.

Для выявления субъективного восприятия подростками роли образовательной среды в процессе социального взросления в авторский опрос был включен отдельный блок вопросов, направленный на изучение представлений обучающихся о значимых условиях формирования взрослости. По результатам опроса можно сделать вывод о том, что большинство респондентов считают образовательное пространство важным элементом своего становления. «Да» ответили 34 человека (42,5%) «скорее да» – 35 человек (43,8%). Следовательно, положительно оценивают значение школы при своем развитии 69 человек из числа опрошенных (86,3%). Не согласны с данным утверждением 11 подростков (13,7%), в том числе «скорее нет» – 8 человек (10%) и «нет» – 3 человека (3,7%).

Было установлено, что для подростков становление – это участие в жизни образовательного пространства; независимость, самостоятельность, способность принимать решения и получать признание у старших. На вопрос «Условия школьного пространства, которые способствуют ощущению Вами большей взрослости» были даны следующие ответы: «доверие педагогов» – 73,8%; «свобода выбора решений» – 71,3%; «выполнение важных заданий» – 66,3%; «активность» – 63,8%; «работа по организации мероприятий» – 58,8%, «взаимодействие с другими людьми» – 55%. По итогам можно сделать вывод о том, что у подростков есть представление о развитии своей личности через ощущение взрослой жизни в школе.

На следующем этапе исследования на основе проведенного теоретического анализа и полученных эмпирических данных была разработана новая технология управления образовательной организацией, основанная на концепции распределённого лидерства.

Модель распределенного лидерства, как было отмечено выше, может стать одной из форм модернизации школы при условии, что будет осуществлено перераспределение функций по управлению организацией среди различных субъектов, входящих в нее. Эта модель управления отличается от административной иерархии тем, что предполагает совместную ответственность всех участников образовательного процесса за результаты деятельности учреждения. В этом случае, важным компонентом успешности управления следует считать смещение акцента с оценки результатов и формализации деятельности на процесс совместной деятельности всех субъектов (Андриади, 1999) Этот процесс предполагает разноуровневое педагогическое взаимодействие, под которым мы понимаем все виды совместной деятельности педагогов и обучающихся, а также их родителей, которые влияют не только на поведение, профессиональную деятельность, но также способствует изменению их качеств, приобретению нового опыта и формированию психического новообразования в виде чувства взрослости у подростков.

Данное взаимодействие включает в себя администрацию, учителей, в том числе осуществляющих классное руководство, специалистов по сопровождению. Обучающийся также становится субъектом не только собственно образовательной деятельности, но и активным участником управления на каком-то участке образовательной среды. Педагогический характер такого взаимодействия предполагает поступательное сопровождение старшими младших в приобретении последними опыта взрослой жизни. В связи с этим взаимодействие управленческой команды школы с подростками должно осуществляться на трех уровнях: индивидуально-помогающее, групповое творческое, событийное. С психологической точки зрения в каждом виде взаимодействия присутствуют три личностные подструктуры, которые являются компонентами чувства взрослости (когнитивный, эмоционально-оценочный, коммуникативно-поведенческий). Соответственно на каждом из этих уровней в рамках предлагаемой технологии реализуются различные методы педагогического влияния (Таблица 1).

Таблица 1. Технология управления образовательной организацией, основанная на принципах распределённого лидерства

Виды взаимодействия	Когнитивный компонент (представления о взрослости, рефлексия, ответственность)	Коммуникативно-поведенческий компонент (самостоятельность, взаимодействие, лидерство)	Эмоционально-оценочный компонент (самоуважение, уверенность, признание)	Методы влияния
Индивидуально-помогающее взаимодействие	Осознание собственных возможностей и ограничений, развитие рефлексии, понимание последствий выбора и ответственности за решения	Формирование навыков самостоятельного принятия решений, развитие саморегуляции поведения, освоение конструктивных способов взаимодействия со взрослыми	Переживание доверия со стороны взрослых, повышение самооценки, развитие уверенности в собственных силах	Наставничество, консультирование, совместное обсуждение проблем и поиск решений
Групповое творческое взаимодействие	Осмысление собственной роли в коллективе, понимание механизмов совместной деятельности, формирование социальной компетентности	Развитие коммуникативных навыков, лидерских качеств, способности договариваться и координировать действия группы	Получение опыта признания сверстниками, формирование чувства принадлежности и социальной значимости	Совместная деятельность со сверстниками и взрослыми, участие в проектных группах, инициативах, органах ученического самоуправления и коллективных творческих делах
Событийное взаимодействие	Осознание связи между собственными действиями и результатами коллективной деятельности, понимание общественной значимости участия	Реализация организаторских функций, принятие ответственности за общее дело, проявление инициативы в социально значимых ситуациях	Переживание успеха, общественного признания и личной значимости, укрепление позитивного образа взрослого человека	Участие в значимых для школьного сообщества мероприятиях, проектах и социальных инициативах

Индивидуально-помогающее взаимодействие представляет собой различные виды адресной поддержки подростку, которые направлены на развитие его субъектной позиции через построение доверительных отношений

со значимым взрослым. Его основная функция заключается в создании пространства для рефлексии подростком собственного опыта, осознания своих возможностей, потребностей и ответственности за собственный выбор. Данный вид взаимодействия предполагает возможность неформального контакта подростков с любым членом управленческой команды вне зависимости от его функционала. В основе такого взаимодействия установление доверительных, свободных отношений, возможность свободного обмена мнениями, наличие открытой, безопасной среды, зон для коммуникации через реализацию принципа «равный-равному». В этом случае преимущественно развиваются когнитивный и эмоционально-оценочный компоненты чувства взрослости: формируется понимание себя как самостоятельной личности, повышается уверенность в собственных силах, развивается способность к самооценке и осмыслению жизненных перспектив. Данный вид взаимодействия включает индивидуальные беседы, наставничество, консультирование, поддержку в процессе самоопределения и принятия личностно значимых решений.

Групповое творческое взаимодействие способствует включению подростков в совместную деятельность, требующую распределения ролей, кооперации и принятия коллективной ответственности. В процессе такого взаимодействия подростки осваивают различные социальные роли, учитывают мнения других, отстаивают свои взгляды и решают совместные задачи. Он развивает коммуникативно-поведенческий компонент чувства взрослости, навыки социального взаимодействия и сотрудничества. Этот вид взаимодействия реализуется через проектные работы, ученическое самоуправление, творческие объединения и социальные инициативы.

Событийное взаимодействие организует значимые школьные события, где подростки получают опыт социальной включённости, признания и личностной значимости. Оно формирует эмоционально-ценностное отношение к себе и окружающим, укрепляет чувство собственной значимости и позволяет пережить опыт социальной взрослости. Важным элементом событийного взаимодействия является «эффект со-бытийности», который достигается за счет переноса значимости осуществляемой деятельности с ее результата на процесс собственного участия, вовлеченности, интереса и количества и качества коммуникативных связей в ходе события. С точки зрения возможности включения в это взаимодействия членов управленческой команды важны такие личностно-профессиональные характеристики руководителей как педагогический авторитет, харизматичность, открытость, педагогический артистизм, высокий уровень эмоционального интеллекта. Только в этом случае этот вид взаимодействия способствует формированию чувства взрослости у подростков.

Важно, что указанные виды взаимодействия не существуют изолированно. Индивидуальная поддержка обеспечивает внутреннюю готовность подростка к социальной активности. Групповое взаимодействие предоставляет возможности для реализации данной активности в совместной деятельности. Событийное взаимодействие закрепляет полученный опыт через общественное признание и позитивную оценку достигнутых результатов. Следует отметить, что каждый последующий вид усиливает эффекты предыдущего, обеспечивая комплексное развитие всех компонентов чувства взрослости.

Заключение

В ходе исследования рассмотрены теоретические основания создания условий для социального взросления подростков средствами образовательной среды и разработана технология деятельности управленческой команды школы на основе распределённого лидерства. Полученные результаты позволяют сформулировать следующие выводы в соответствии с задачами исследования.

По результатам анализа теоретических подходов к пониманию социального взросления подростков установлено, что взросление целесообразно рассматривать не только как возрастной процесс, но и как становление способности к самостоятельному принятию решений, осознанию ответственности, конструктивному взаимодействию с окружающими и участию в совместной деятельности. Чувство взрослости выступает субъективным выражением этого процесса и связано с формированием представлений подростка о себе, собственных возможностях и характере отношений с другими людьми. Следовательно, создание условий для социального взросления требует организации такой образовательной среды, в которой подросток может приобретать опыт самостоятельности, инициативы и ответственного поведения.

По результатам теоретического обоснования технологии деятельности управленческой команды школы определено, что концепция распределённого лидерства может служить основанием для организации согласованной деятельности администрации, педагогов, специалистов сопровождения и других участников образовательных отношений. В рамках такого подхода ответственность за создание условий социального взросления не сосредоточивается исключительно на отдельных сотрудниках, а предполагает согласование их действий и включение подростков в решение задач школьной жизни. Авторская технология структурирована по трём видам педагогического взаимодействия: индивидуально-помогающему, групповому творческому и событийному. Каждый из них предполагает возможности для развития когнитивного, эмоционально-оценочного и коммуникативно-поведенческого компонентов чувства взрослости.

По результатам изучения представлений подростков о взрослости и оценки ими условий школьной среды выявлено, что участники опроса связывают взрослость преимущественно с ответственностью (65%) и самостоятельностью (60%). Значительная часть респондентов также выделяет осознанность (47,5%), социальное взаимодействие и эмпатию (40%). Большинство опрошенных положительно оценивают роль школы в собственном развитии (86,3%). Среди значимых условий взросления подростки отмечают доверительные отношения

с педагогами (73,8%), возможность выбора и самостоятельного принятия решений (71,3%), выполнение важных поручений (66,3%). Эти данные позволяют рассматривать доверие, самостоятельность и включение подростков в социально значимую деятельность как значимые ориентиры при проектировании образовательной среды. При этом результаты опроса отражают мнения участников исследования и не доказывают причинно-следственную связь между особенностями управления школой и процессом взросления.

По результатам разработки практических направлений реализации технологии определены соответствующие каждому виду взаимодействия методы педагогической работы. Индивидуально-помогающее взаимодействие предусматривает наставничество, консультирование и совместный поиск решений, групповое творческое взаимодействие – совместная деятельность со сверстниками и взрослыми, участие в проектных группах, инициативах, органах ученического самоуправления и коллективных творческих делах, событийное взаимодействие – участие в значимых для школьного сообщества мероприятиях, проектах и социальных инициативах.

Перспективы дальнейших исследований связаны с эмпирической проверкой связи эффективности разработанной технологии с динамикой формирования компонентов чувства взрослости у подростков в условиях специально организованной образовательной среды и новой школьной повседневности.

Материалы исследования | Research materials

1. Андриади И. П. Основы педагогического мастерства: учебное пособие: для студентов средних педагогических учебных заведений. М.: Академия, 1999.
2. Асмолов А. Г. Психология личности: культурно-историческое понимание развития человека: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности «Психология», «Клиническая психология» и направлению подготовки «Психология». М.: Смысл-Academia, 2010.
3. Байбородова Л. В. Организация внеурочной деятельности сельских школьников: учебно-методическое пособие. Ярославль: Департ. образ. Ярославской обл., 2011.
4. Божович Л. И. Личность и ее формирование в детском возрасте. М.: Питер, 2008.
5. Григорьев Д. В., Кулешова И. В., Степанов П. В. Воспитательная система школы: от А до Я: пособие для учителя. М.: Просвещение, 2006.
6. Рожков М. И., Байбородова Л. В. Теория и методика воспитания: учебник для студентов учреждений высшего профессионального образования. Ярославль: Изд-во ЯГПУ им. К. Д. Ушинского, 2012.
7. Сластенин В. А., Исаев И. Ф., Шиянов Е. Н. Педагогика: учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. завед. М.: Академия, 2013.

Источники | References

1. Базаров Т. Ю., Базарова К. Т. Возможно ли распределенное лидерство? // Национальный психологический журнал. 2007. № 1 (2).
2. Выготский Л. С. Педология подростка // Выготский Л. С. Собрание сочинений: в 6 т. М.: Педагогика, 1984. Т. 4.
3. Газман О. С. Неклассическое воспитание: от авторитарной педагогики к педагогике свободы. М.: МИРОС, 2002.
4. Гудиев А. В. Распределенное лидерство. «Вертикаль власти» сменяется «горизонталью влияния» // Человеческий капитал. 2022. № 11 (167).
5. Заболотских А. В., Дугина Т. В., Игнатова Т. А. Социологический анализ распределенного лидерства в команде // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Социология. 2022. Т. 22. № 4. <https://doi.org/10.22363/2313-2272-2022-22-4-972-982>
6. Куксо Е. Н. Распределение профессионального лидерства в общеобразовательных организациях: дисс. ... к. пед. н. М., 2018.
7. Рожков М. И., Иванова И. В. Педагогическое сопровождение саморазвития подростков в дополнительном образовании // Ярославский педагогический вестник. 2021. № 1 (118).
8. Фуллан М. Новое понимание реформ в образовании / пер. Е. Л. Фруминой. М.: Просвещение, 2006.
9. Якиманская И. С., Громова Е. В. Исследование восприятия подростками психологической безопасности образовательной среды // Психолог. 2023. № 1. <https://doi.org/10.25136/2409-8701.2023.1.39715>
10. Ясвин В. А. Образовательная среда: от моделирования к проектированию. М.: Смысл, 2001.
11. Spillane J. P. Distributed Leadership. San Francisco: Jossey-Bass, 2006.

Финансирование | Funding

RU Исследование выполнено при финансовой поддержке Министерства просвещения РФ в рамках исполнения государственного задания № 073-03-2026-052 от 23 января 2026 г. по проекту «Эффективная управленческая команда современной школы».

EN The study was financially supported by the Ministry of Education of the Russian Federation as part of State Assignment No. 073-03-2026-052 dated January 23, 2026, under the project “An effective management team for a modern school”.

Информация об авторах | Author information

RU

Шульга Ирина Ивановна¹, д. пед. н., доц.
Одияк Евгения Вячеславовна²

^{1, 2} Новосибирский государственный педагогический университет

EN

Irina Ivanovna Shulga¹, Dr
Evgeniya Vyacheslavovna Odiak²

^{1, 2} Novosibirsk State Pedagogical University

¹ shulga.61@gmail.com, ² janefeer@mail.ru

Информация о статье | About this article

Дата поступления рукописи (received): 09.07.2026; опубликовано online (published online): 29.10.2026.

Ключевые слова (keywords): технология управления образовательной организацией; социальное взросление; управленческая команда школы; распределенное лидерство; психолого-педагогическое взаимодействие; educational institution management technology; social maturation; school management team; distributed leadership; psychological and pedagogical interaction.