

2021, № 11 (ноябрь)

Раздел 5.8. Педагогика (13.00.00 Педагогические науки)

ART 211069

DOI 10.24412/2304-120X-2021-11069

УДК 37.01

Проектный менеджмент как аспект ситуативного подхода в управлении учреждением дополнительного образования

Project management as an aspect of the situational approach in the management of an additional education institution

Авторы статьи

Корзникова Наталья Валерьевна,
аспирант АОУ ДПО Удмуртской Республики «Институт
развития образования», директор МБОУ ДО Центр
творческого развития «Октябрьский», г. Ижевск, Россия
ORCID: 0000-0002-3232-9084
nagapova2009@mail.ru

Газизова Альфия Ильдусовна,
доктор педагогических наук, профессор кафедры
гуманитарных и социально-экономических
дисциплин Казанского института (филиала)
Всероссийского государственного университета
юстиции (РПА Минюста России), г. Казань, Россия
ORCID: 0000-0003-3517-6834
alfgazva@mail.ru

Authors of the article

Natalya V. Korznikova,
Postgraduate Student, Director of the Municipal
Budgetary Educational Institution Center for Creative
Development "October", Izhevsk, Russia
ORCID: 0000-0002-3232-9084
nagapova2009@mail.ru

Alfia I. Gazizova,
Doctor of Pedagogy, Professor, Department of the
Humanities, Social and Economic Sciences, Kazan
Institute (branch) of the All-Russian State University of
Justice, Kazan, Russia
ORCID: 0000-0003-3517-6834
alfgazva@mail.ru

Конфликт интересов

Конфликт интересов не указан

Conflict of interest statement

Conflict of interest is not declared

Для цитирования

Корзникова Н. В., Газизова А. И. Проектный
менеджмент как аспект ситуативного подхода в
управлении учреждением дополнительного
образования // Научно-методический электронный
журнал «Концепт». 2021. № 11. С. 16–30. URL: <http://e-koncept.ru/2021/211069.htm>. DOI: 10.24412/2304-120X-2021-11069

For citation

N. V. Korznikova, A. I. Gazizova, Project management as
an aspect of the situational approach in the management
of an additional education institution // Scientific-
methodological electronic journal "Concept". 2021.
No. 11. P. 16–30. URL: <http://e-koncept.ru/2021/211069.htm>. DOI: 10.24412/2304-120X-2021-11069

Поступила в редакцию <i>Received</i>	21.09.21	Получена положительная рецензия <i>Received a positive review</i>	30.10.21
Принята к публикации <i>Accepted for publication</i>	30.10.21	Опубликована <i>Published</i>	30.11.21



Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

© Концепт, научно-методический электронный журнал, 2021

© Корзникова Н. В., Газизова А. И., 2021

Аннотация

Актуальность разработки эффективных методов управления современным учреждением дополнительного образования детей обусловлена экономическими и социальными изменениями, происходящими в современном мире. Технологические и экономические изменения, модернизация системы образования требуют от организации внедрения инноваций и гибкой адаптации своих структур и методов работы к изменяющимся требованиям и условиям. Важное место в этом процессе занимает поиск новых подходов к управлению образованием. В статье подчеркивается актуальность использования методов управления проектной деятельностью в учреждении для его совершенствования и оптимизации работы и развития учреждения в целом. Целью статьи является раскрытие некоторых аспектов работы руководителя в организации проектной деятельности для эффективного решения основных задач развития учреждения в рамках ситуативного подхода. Ситуативный подход подразумевает рассмотрение ситуации как совокупности различных ситуационных переменных в их взаимосвязи. Особенностью рассматриваемого нами ситуативного подхода является использование гибких (адаптивных) элементов структуры управления. Система управления образовательным учреждением осуществляется на основе изменяющихся переменных, факторов внешней и внутренней среды и с учетом принципов ситуационного управления: оперативности, гибкости, вариативности и оптимальности. Анализ практики применения проектной деятельности в сфере дополнительного образования показал, что решение проектных задач в учреждении осуществляется с учетом социокультурного контекста рассматриваемых проблем. Теоретическая значимость статьи заключается в том, что в ходе исследования выявлены составляющие ситуативного управления, определены основные аспекты применения проектного менеджмента в учреждении, проведен анализ проектной деятельности в учреждении дополнительного образования детей. Практическая значимость исследования обусловлена тем, что содержащиеся в нем теоретические положения и опыт практической деятельности по реализации идей проектного менеджмента в управлении учреждением дополнительного образования могут быть использованы в деятельности образовательных учреждений различных типов. Новизна исследования – выявление связи проектного менеджмента и ситуативного управления в учреждении дополнительного образования, которая практически не рассматривалась в научной литературе.

Abstract

The urgency of developing effective methods of managing a modern institution of additional education for children is due to the economic and social changes taking place in the modern world. Technological and economic changes, modernization of the education system require the organization to introduce innovations and flexibly adapt its structures and methods of work to changing requirements and conditions. The search for new approaches to education management takes an important place in this process. The article emphasizes the relevance of the use of project management methods in the institution for its improvement and optimization of the work and development of the institution as a whole. The purpose of the article is to reveal some aspects of the work of the head in the organization of project activities for the effective solution of the main tasks of the institution development within the situational approach. The situational approach implies considering the situation as a sum of various situational variables in their interrelations. A specific feature of the situational approach we are considering is the use of flexible (adaptive) elements of the management structure. The management system of an educational institution is based on changing variables, factors of the external and internal environment and taking into account the principles of situational management: efficiency, flexibility, variability and optimality. The analysis of project activities practical use in the field of additional education has shown that the solution of project tasks in the institution is carried out taking into account the social and cultural context of the problems under consideration. The theoretical significance of the article lies in the fact that in the course of the study, the components of situational management were identified, the main aspects of the application of project management in an institution were determined, an analysis of project activities in an institution of additional education for children was made. The practical significance of the study is due to the fact that the theoretical provisions contained in it and the practical experience of implementing the ideas of project management in running of an institution of additional education can be used in the work of educational institutions of various types. The novelty of the study is in the identification of the relationship between project management and situational management in an institution of additional education, which has not been practically considered in the scientific literature.

Ключевые слова

дополнительное образование, ситуативное управление, управление образовательным учреждением, проектная деятельность

Key words

additional education, situational management, management of an educational institution, project activities

Благодарности

Авторы выражают благодарность Г. Е. Соловьеву, к. п. н., доценту ФГБОУ ВО «УдГУ»; Н. В. Агаповой, методисту МБОУ ДО ЦТР «Октябрьский» за оказанную помощь при проведении исследования и рекомендации по написанию статьи.

Acknowledgements

The authors are grateful to G. E. Soloviev, Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor of the Udmurt State University; N.V. Agapova, Methodologist of the Center "Oktyabrskiy" for their help in conducting the research and recommendations for writing an article.

Введение / Introduction

Актуальность и необходимость изучения и разработки эффективных методов управления современным образовательным учреждением, в том числе и учреждением дополнительного образования детей, обусловлена экономическими и социальными из-

менениями, происходящими в современном мире. Современная ситуация развития характеризуется ускоренным изменением и усложнением условий и ситуаций деятельности учреждений, что позволило П. Друкеру назвать ее «эпохой без закономерностей» [1].

Технологические и экономические изменения в последнее время требуют от организации высокой степени гибкости. Организация стоит перед необходимостью внедрения инноваций и должна быть готова гибко адаптировать свои структуры и методы работы к изменяющимся требованиям и условиям.

Модернизация системы образования в современных социально-экономических условиях направлена на совершенствование содержания образовательного процесса, внедрение оптимальных образовательных технологий, формирование новых подходов к построению образовательной среды, обновление образовательной инфраструктуры. Важное место в этом процессе занимает поиск новых подходов к управлению образованием, позволяющих повысить его эффективность.

В период с 2018 по 2024 год в Российской Федерации реализуется национальный проект «Образование», включающий девять федеральных проектов, в том числе и приоритетный проект «Доступное дополнительное образование для детей». В Законе Российской Федерации «Об образовании», Национальной доктрине образования в Российской Федерации до 2025 года, Концепции развития дополнительного образования до 2030 года (проект) и других документах определены важность и значение системы дополнительного образования детей, содействующей развитию склонностей, способностей и интересов, социальному и профессиональному самоопределению детей и молодежи. В соответствии с современной парадигмой образование должно носить опережающий характер по отношению к сфере материального производства, что предполагает ориентацию на проектный характер образовательной деятельности [2, 3].

Значение проектной деятельности в этих условиях повышается, так как изменение организации в этих условиях может рассматриваться как проект. Успешность изменения организации во многом зависит от того, насколько она готова и умеет осуществлять эту проектную деятельность, управлять проектами. В статье мы рассматриваем проектную деятельность в учреждении (проектный менеджмент) как аспект ситуативного подхода в управлении. Способность организации реагировать на поступающие вызовы, умение быстро реагировать на возникающие изменения (в том числе через разработку и внедрение различного рода проектов, направленных на эти вызовы и необходимость изменений) – залог ее успешности и результативности.

Если рассматривать данный подход детально, то есть необходимость различать ситуационный и ситуативный подходы (или, по крайней мере, качественные стороны одного подхода). По мнению Н. М. Солодухо [4], О. Е. Лысова [5], первый связан с понятием «ситуационность». В этом, первом, значении ситуация может быть «сколь угодно долгой и сколь возможно общей, как и состояние». Второй подход связан с понятием «ситуативность», он в большей мере отвечает представлению «о единичном и случайном, мгновенном и неожиданном». В употребляемых нами и распространенных понятиях «ситуация» и «ситуационный подход» – это две грани – ситуационность и ситуативность практически не различаются.

Несмотря на значительный интерес специалистов различных отраслей знания к проектной деятельности в социокультурной практике, фундаментальных работ по управлению проектами в образовательном пространстве учреждений дополнительного образования недостаточно. Проблема связи проектного менеджмента и ситуативного управления в учреждении дополнительного образования практически не рассматривалась в научной литературе.

Обзор литературы / Literature review

В соответствии с современной парадигмой образование должно носить опережающий характер по отношению к сфере материального производства, что предполагает ориентацию на проектный характер образовательной деятельности. Эта ориентация находит свое отражение в развитии проективного подхода в образовании, реализуемого в соответствии с запросами и личными потребностями педагогов и обучающихся.

Проектная деятельность является двигателем интеллектуального творчества, определенных условий самовыражения и внутренней профессиональной мотивации сотрудников. Одним из самых эффективных и передовых принципов управления на сегодняшний день является управление проектами. Проектная технология – порождение практического развития менеджмента и результат современного уровня научного управленческого знания. Использование принципов проектного управления позволяет более эффективно решать задачи развития организации, повышает надежность успешного достижения поставленных целей во всех видах деятельности.

Управление проектами – это отдельная самостоятельная область управления, которая сформировалась и институционализировалась в середине XX века как специфическая управленческая деятельность, локализованная во времени, имеющая уникальный определенный результат. Исторически проектный менеджмент оформляется с начала прошлого века, вырастая из сугубо практических нужд развивающейся промышленности, прежде всего военной. Первоначально в практике планирования начинают использоваться отдельные инструменты и подсистемы проекта. Впоследствии оформляются все аспекты управления проектами, разрабатывается теория, рассматриваемая прежде всего как прикладная технологическая парадигма, созданная для достижения поставленной цели в условиях ограниченности всех ресурсных составляющих и позволяющая достичь оптимального использования этих ресурсов [6].

В зарубежной литературе проектный менеджмент понимается как родовое понятие для всех планируемых, координируемых, управляемых мероприятий, которое для реорганизации и создания новых систем или процессов является необходимым. Речь идет о том, чтобы различные зависимые друг от друга проекты координировать, определять приоритеты и предоставлять все необходимые ресурсы [7]. Проект-менеджмент также понимается как совокупность задач, организация техник и средств управления для осуществления проектов [8].

Проектный менеджмент также понимается как использование методов, вспомогательных средств, техник и компетенций в проекте. «Он охватывает... взаимовлияние различных фаз жизненного цикла проекта» [9]. Лаконичную формулировку проектного менеджмента дает Д. Хеске: «Проектный менеджмент – это искусство планирования и управления проектами» [10].

Проект-менеджмент – управление изменениями, инновациями. Любая инновация организуется (должна реализовываться) в форме проекта, конкретной технологии [11].

Существуют расхождения в трактовках исследователями и в использовании практиками таких понятий, как «проектный менеджмент», «проектное управление» и «управление проектом».

Ю. А. Чичерин и Н. Н. Суворова понимают под проектным менеджментом «профессиональную деятельность, основанную на использовании современных научных знаний, навыков, методов, средств и технологий и ориентированную на получение эффективных результатов путем воздействия на работников для успешного осуществления проектов» [12].

Т. М. Бронникова, А. М. Лялин, М. Л. Разу и другие рассматривают проектное управление как специфический вид управленческой деятельности, который связан с коллегиальной/командной разработкой какой-либо программы, модели действий, направленной на достижение цели или реализацию инновационной модели [13].

В настоящее время проектное управление является одним из ключевых инструментов эффективного управления в учреждениях образования. В образовании «проектная деятельность» понимается, с одной стороны, как метод образования, с другой стороны, она рассматривается как подход в управлении в образовательной системе [14].

Проектный менеджмент позволяет управлять образовательной организацией в режиме развития, при котором осваиваются инновации и наращивается образовательный потенциал организации и, как следствие, улучшается качество ее работы. Особую актуальность участие учреждения в проектной деятельности приобретает в условиях развития вариативного, профильного, многоуровневого образования (Е. С. Заир-Бек, И. А. Колесникова, М. П. Горчакова-Сибирская и др.), к которому относится дополнительное образование детей [15, 16].

По мнению А. И. Газизовой, Г. С. Трофимовой, проектная деятельность оказывает влияние на личностное развитие и на формирование компетенций участников: «Результатом проектной деятельности являются любые продукты, процессы, услуги, стандарты, программное обеспечение, а также компетенции (личностные, информационно-коммуникационные, а также коммуникативные)» [17]. Это очень важно и значимо, так как управление учреждением дополнительного образования основывается на общих функциях управления и в то же время имеет свою специфику, базирующуюся на педагогических условиях системы дополнительного образования, которые в основе своей имеют личностно ориентированную направленность, оказывающую влияние как на педагога, так и на обучающегося, учитывающую его интересы, потребности, способности и возможности.

Внешняя среда провоцирует внутренние изменения. Поэтому сегодня во всем мире признан метод проектов, который позволяет адекватно реагировать на внешние изменения, внедряя и реализовывая проекты различной направленности, в том числе и инновационные.

Использование ситуативного подхода в управлении проектами позволяет органично связывать учебный процесс с инновационной работой, интересами учреждения. Ситуативный подход стремится связать конкретные средства, технологии, концепции, идеи с конкретными ситуациями. Поэтому различные ситуационные модели влияют на управление и делают его подвижным и гибким. Управление проектами становится подходом, ориентированным на процесс. Под этим подходом понимается ситуативный подход в управлении, включающий следующие переменные: управление процессами и ресурсами и их координирование, управление людьми и самоменеджмент руководителя проектной деятельности [18].

Надо отметить, что педагог дополнительного образования всегда находится в поиске, инициации и реализации педагогического проекта, так как, на наш взгляд, дополнительная общеобразовательная (общеразвивающая) программа – это и есть проект: ограниченный по времени и пространству комплекс мероприятий, направленный на продуктивное решение конкретной актуальной проблемы, ограниченный по времени и пространству, с актуальностью и направленностью, методами оценки результатов и ожидаемыми результатами. Вместе с тем педагоги учреждения, приступая к проектированию образовательных программ, очень часто ощущают свою некомпетентность в этом виде деятельности. Это обусловлено прежде всего отсутствием у них специальных знаний и умений в области проектирования [19].

Направления деятельности, отмеченные в основополагающих документах развития образования РФ, в учреждении находят отражение в реализуемых проектах, что приводит к положительным социальным эффектам и укрепляет позиции учреждения в социуме. Система дополнительного образования детей вносит большой вклад в процесс практической реализации идей новой образовательной стратегии.

Значимость внедрения технологии проектного менеджмента в организацию дополнительного образования заключается в возможности эффективного достижения целей, поставленных в Стратегии развития страны до 2024 года. Эта задача находит свое отражение в портфеле проектов учреждения, который формировался исходя из приоритетных задач развития образования.

В самом широком смысле проект понимается как усилие, в данном случае интеллектуальное, направленное на решение поставленной задачи или создание уникального продукта. Проектная деятельность является источником интеллектуальной активности, самовыражения и профессиональной мотивации сотрудников. Проект, который реализуется образовательным учреждением, имеет ряд достоинств. Во-первых, выполнение проекта может служить одной из форм фиксации итогов обучения и воспитания по дополнительной общеобразовательной (общеразвивающей) программе. Во-вторых, проект способствует естественной интеграции и повышению заинтересованности в совместной деятельности у педагогов, родителей, детей. Методисты учреждения дополнительного образования, помимо организации образовательной деятельности, занимаются также исследовательской, научной и проектной деятельностью и, соответственно, могут быть авторами и руководителями проектов по тем или иным направлениям работы учреждения. Методист, осуществляя руководство проектом, косвенно участвует в системе управления учреждением, взаимодействует с заместителем директора по учебно-воспитательной (инновационной, методической) работе, другими педагогическими работниками, привлекая их к совместной деятельности по организации мероприятий, выставок, конкурсов, мастер-классов, курсов повышения квалификации. В-третьих, управление образовательным учреждением с ориентацией на проектный менеджмент позволяет на практике внедряться в элементы сложившейся системы управления образовательным учреждением на основе изменяющихся переменных, факторов внешней и внутренней среды, с учетом принципов ситуационного управления.

Методологическая база исследования / Methodological base of the research

Современные концепции менеджмента базируются на вероятностно-рациональной (ситуативной) организационно-управленческой парадигме. Организация квалифицируется как открытая система, для которой характерна нелинейность развития. Ситуативный подход основывается на том принципе, что эффективность различных методов управления зависит от конкретной, сложившейся в организации ситуации. Исходя из принципов ситуационного подхода, динамичность развития организации обусловлена многими переменными факторами внутренней и внешней среды и отрицает возможность использования универсального метода управления. Самый эффективный метод управления – тот, который в наибольшей степени соответствует конкретной ситуации. Данный подход имеет своей целью разработку и применение на практике инструментов анализа сложившейся ситуации для принятия на основании его управленческого решения. Важнейшая задача руководителя, со-

гласно ситуационной теории, – это способность грамотно интерпретировать ситуацию на основе анализа переменных факторов: размера организации, динамики, неопределенности и сложности внешней среды, особенностей внутреннего процесса.

Ситуативный подход позволяет преодолеть традиционные подходы в менеджменте, которые исходили из определенных способов поведения и качеств личности руководителя. Успех управления в ситуативном подходе зависит от ситуации, в которой находятся начальник и подчиненный [20]. Первая теория ситуативного управления была разработана Ф. Фидлером, который отмечал, что успех зависит не только от стиля управления, но и от личностных отношений между начальником и подчиненными.

П. Херси и К. Бланшар различали стили управления, ориентированные на задачу и личность. Модель ситуативного управления, по мнению авторов, базируется на двух основных концептах, которые между собой тесно связаны: стиль управления и степень компетентности сотрудников (группы) [21].

Основоположники ситуативного подхода П. Лоуренс и Дж. Лорш доказали, что дифференциация управленческой деятельности зависит от определяющих внешних факторов. Большинство зарубежных специалистов объясняют возникновение ситуационного подхода к вопросам организации и управления не столько стремлением создать единую теорию управления, сколько следствием усилий переориентировать теорию управления в направлении практики управленческой деятельности [22].

Ситуативный подход получил дальнейшее развитие в 70-е годы двадцатого столетия в процессе исследования организаций. Этот подход отвечал на вопросы: какие формы организации (структура, процесс, персонал) и какие условия среды (рынок, технологии, рамочные условия) лучше подходят, чтобы иметь более высокий потенциал? Исследования были направлены на изучение влияния различных факторов на связь между управленческим поведением и успехом [23].

В системе образования ситуативный подход начинает активно изучаться и внедряться в 80-е годы двадцатого столетия [24, 25].

Хотя ни одна из ситуационных теорий не получила полного подтверждения в исследованиях, однако убеждение, что руководители должны выбирать стиль руководства сообразно ситуации, не вызывает сомнений.

Исследование, о котором идет речь в статье, проводилось в МБОУ ДО ЦТР «Октябрьский» города Ижевска Удмуртской Республики в течение 2019/2020, 2020/2021 учебных годов. Участниками данного исследования стали администрация, педагогические работники и обучающиеся учреждения дополнительного образования, всего 190 человек.

Результаты исследования / Research results

Проектная деятельность занимает важное место в системе работы центра творческого развития «Октябрьский». Классификация проектов, реализуемых в учреждении, разнообразна: от практико-ориентированных, творческих до методических, инновационных, что позволяет решать ряд поставленных ситуацией задач или не решенных в повседневной деятельности проблем, принимая во внимание и ресурсную ограниченность образовательной организации в поощрении, мотивации и стимулировании педагогических работников.

На сегодняшний день в учреждении реализуется 15 проектов различного уровня: от внутреннего до республиканского (рис. 1). Все проекты, реализуемые в учреждении, проходят предварительную защиту на площадках различного уровня:

- Методический совет учреждения (для внутренних проектов).
- Экспертный совет Управления образования Администрации города Ижевска (для проектов муниципального уровня).
- Ученый совет Института развития образования, Экспертный совет Министерства образования и науки Удмуртской Республики (для проектов регионального уровня).

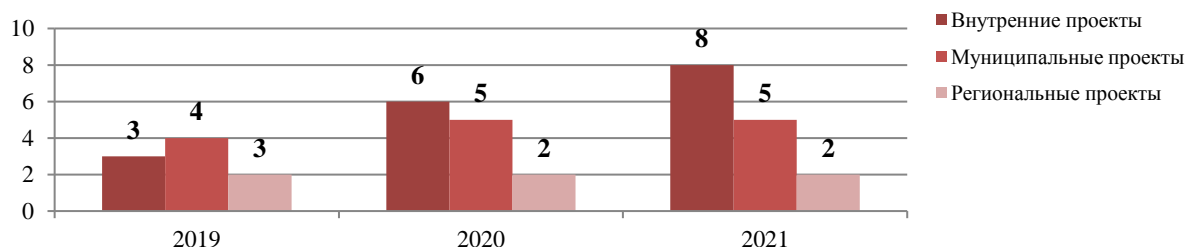


Рис. 1. Количество проектов, реализуемых в учреждении

Таким образом, можно констатировать, что проектная деятельность активно развивается в учреждении. Увеличивается количество проектов различного уровня. Наибольшее развитие наблюдается у внутренних проектов, что свидетельствует о высокой мотивации педагогов к разработке и апробации проектов по различным направлениям. Мы считаем, что участие учреждения в инновационной проектной деятельности, безусловно, ведет к позитивным изменениям. Благодаря инновациям появляются авторские программы, проекты, новые направления деятельности, учреждение постоянно держится в режиме развития и саморазвития.

Инновационные проекты – это достаточно динамическая система, поэтому управление должно быть гибким, чтобы была возможность постоянного (частого) изменения в деталях проекта без внесения изменений в основную концепцию. Н. О. Яковлева, описывая проектирование как педагогический феномен, подчеркнула: «Современные педагогические проблемы зачастую разрешаются путем создания и внедрения в образовательный процесс инновационных систем, что требует тщательного проектирования, которое выражается не только в предварительном планировании будущих изменений, но и в предвидении последствий их влияния на жизнь и здоровье подрастающего поколения» [26].

Поэтому для обеспечения качественного управления в рамках постоянно меняющихся внешних факторов целесообразно использование принципов ситуативного управления, которые учитывают наличие возможных случайностей и рисков. Оно основано на том, что возможность использования различных методов управления определяется конкретной ситуацией. Самым эффективным, на наш взгляд, методом при этом будет метод, который более всего соответствует данной ситуации, максимально адаптирован к ней. Для руководителя очень важно иметь оперативную, объективную, достоверную и структурированную информацию обо всех направлениях деятельности учреждения, а также о деятельности педагогических работников. При необходимости это позволит администрации своевременно осуществлять методическую поддержку и вносить требуемые коррективы. Такую информацию могут предоставить планомерно проводимые мониторинговые исследования, которые являются хорошим инструментом анализа различных сторон образовательного процесса. Данные мониторинга служат основанием для принятия управленческих решений, реализации общих функций управления. Постоянный мониторинг ситуации позволяет создать фундамент для своевременного выявления новых направлений

работы и, как следствие, необходимость в новых, в том числе инновационных, проектах. Наиболее эффективным средством развития проектировочных способностей педагогов может являться организация соответствующей обучающей деятельности в процессе их методической работы. Одной из ключевых компетентностей, необходимых современному человеку в течение всей жизни для решения широкого диапазона жизненных задач в различных сферах деятельности, общения и социальных отношений, является проектная компетенция, которая формируется в рамках освоения дополнительной образовательной программы и использования элементов ситуационного подхода в учреждении дополнительного образования.

Использование ситуативного подхода в учебном процессе учреждения дополнительного образования позволяет формировать и у педагогов, и у обучающихся навыки реального проектирования. В этой связи на первый план выходят проблемы кадрового потенциала: повышение мотивации к изменениям, создание слаженных творческих команд, включенных в систему управления организации. Позицию руководителя при внедрении и реализации в учреждении инновационных проектов можно охарактеризовать как позицию консультанта, специалиста, координатора, эксперта, и самый сложный момент здесь – организация этой деятельности, а особенно – подготовительного этапа, считает Н. М. Горбачева [27]. Администрации учреждения при планировании предстоит выделить ведущую или несколько тем, которые будут «вынесены на проектирование». Желательно дифференцировать темы по степени сложности. Педагогические работники должны иметь возможность выбрать или предложить тему проекта, организационную форму его выполнения, оценить степень сложности проектировочной деятельности.

Современные принципы управления требуют коллективных подходов к выполнению поставленных задач, стоящих перед организациями. Исследования отечественных и зарубежных авторов свидетельствуют о том, что инновационная направленность образовательного учреждения во многом зависит от уровня развития коллектива, от сформированности отношений внутри коллектива [28–33]. М. Витт подчеркивает, что успех проектной работы зависит от креативности, мотивации, целеустремленности, а также включенности сотрудников в совместную (командную) работу [34].

В учреждении разработана Программа мониторинга качества образовательной деятельности, в рамках которой проводится ежегодное исследование для определения удовлетворенности педагогического коллектива условиями труда [35], а также было проведено исследование, направленное на изучение уровня развития коллектива, сформированности отношений внутри коллектива на основе методологии В. С. Лазарева «Оценка характеристик коллектива» [36], адаптированной для нашего учреждения. Исследование проводилось на базе центра творческого развития «Октябрьский» города Ижевска Удмуртской Республики в период с сентября 2019 года по май 2021 года. Участниками данного исследования с целью оценки уровня развития коллектива и мотивационной среды развития учреждения стали администрация, педагогические работники, всего 44 человека. Анализ характеристик коллектива показал следующее (рис. 2):

- ценностно-ориентированная зрелость коллектива находится на высоком уровне у 66% опрошенных и на среднем уровне – у 32%;
- организованность коллектива ЦТР «Октябрьский» оценивается как высокая у 55% опрошенных, и 41% считает, что организованность коллектива развита на среднем уровне;

- сплоченность коллектива ЦТР «Октябрьский» можно оценивать на хорошем уровне, так считают 96% опрошенных;
- интегральная оценка коллектива такова, что 52% педагогов считают, что развитие коллектива находится на высоком уровне. 46% относятся к среднему уровню развития их коллектива. 2% считают, что уровень развития коллектива ЦТР «Октябрьский» находится на низком уровне.

В целом по полученным данным можно с уверенностью сказать, что коллектив готов к инновациям, в учреждении созданы условия для педагогических работников, чтобы они занимались проектной деятельностью, внедрением нового. С сотрудниками проводятся социально-психологические тренинги, направленные на сплочение, командообразование и мотивацию коллектива, на развитие гибкости мышления, активности, целеустремленности, лидерских качеств, формирование проектных компетенций сотрудников. Саморазвитие членов коллектива является для них приоритетом. Таким образом, можно сделать вывод, что коллектив расположен и готов к развитию и изменению.

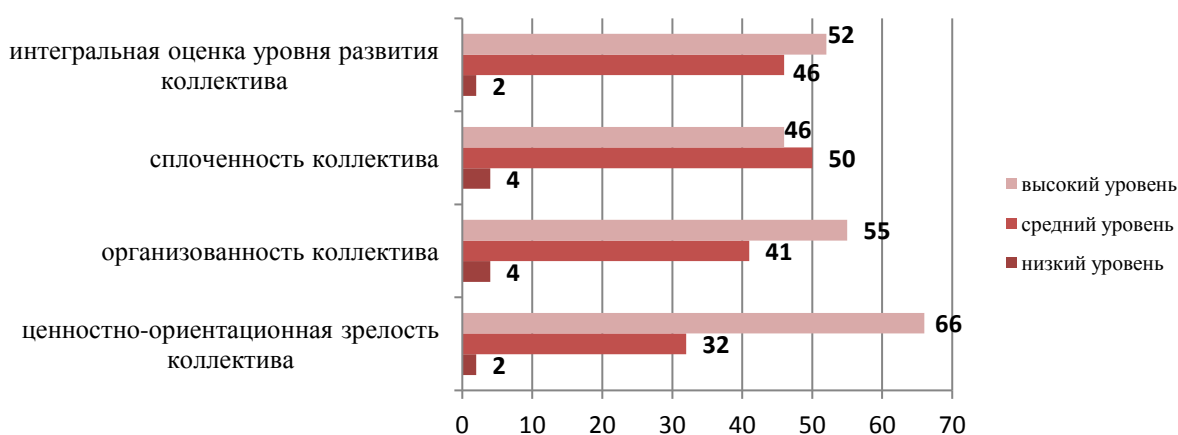


Рис. 2. Распределение показателей развития коллектива по уровням, %

Большое внимание в рамках проектного менеджмента в учреждении уделяется взаимодействию с высшими учебными заведениями. Регулярно приглашаются студенты Института педагогики, психологии и социальных технологий Удмуртского государственного университета для определения «узких» мест в организации работы педагогических работников и учреждения в целом. В рамках практики по педагогическому проектированию были организованы консультации, рабочие встречи администрации и педагогов со студентами по обсуждению важных направлений работы учреждения. Итогом работы стали проекты для привлечения внимания целевой аудитории к развитию образовательной среды учреждения, которые были представлены на педагогическом совете. Проекты-победители, такие как «Наставничество молодых педагогов», «Октябрьский – в тренды» и другие, реализуются в учреждении.

Результатом обучающей деятельности для педагогического коллектива учреждения стал внутренний конкурс «Лучший педагогический проект», целью которого являлось развитие навыков проектной деятельности и создание условий для самореализации и раскрытия творческого потенциала педагогических работников учреждения. Конкурс состоял из двух этапов: написание проекта и защита перед коллегами. Оценка конкурсных работ осуществлялась членами жюри по следующим критериям: практическая значимость проекта; ясность, четкость, достижимость целей и задач

проекта, логичность; корректность выбора этапов (мероприятий) проекта, соблюдение последовательности действий, разумность ограничения набора мероприятий; адекватность показателей и методов оценки эффективности проекта; трансляционная привлекательность проекта. В ходе работы были выбраны к реализации актуальные предложения, которые на сегодняшний день уже внедрены или внедряются в работу учреждения.

Особое место в системе проектного менеджмента уделяется работе с обучающимися. На протяжении многих лет проводится научно-практическая конференция «Я – исследователь». Охват школьников образовательных организаций ежегодно составляет более 100 человек в возрасте от 7 до 18 лет.

Целью конференции является активизация учебно-исследовательской деятельности учащихся образовательных организаций. Учащиеся 1–11-х классов готовят учебно-исследовательские и проектные работы по различной тематике (естественные науки, робототехника, литература, экология, филология и др.), защищают их на предварительном школьном этапе. Далее наиболее успешные проекты участники подают на заочный этап научно-практической конференции. Лучшие проекты, набравшие наибольшее количество баллов по итогам заочного этапа, заслушиваются на очном этапе конференции, который проводится на базе МБОУ ДО ЦТР «Октябрьский».

При подведении итогов учитываются баллы, полученные на заочном этапе конференции, и баллы очной защиты. Жюри принимается решение о присуждении участникам конференции дипломов I, II, III степени либо диплома участника. Учащиеся также имеют возможность подать свои проекты на различные научно-практические конференции школьников.

В рамках реализации определенных проектов для обучающихся постоянно организуются встречи со студентами и молодыми учеными ведущего технического вуза Удмуртской Республики – Ижевского государственного технического университета им. М. Т. Калашникова – с целью глубокой профориентации заинтересованных учащихся с вовлечением в научную деятельность для разработки научно-технологических, инженерных и исследовательских проектных заданий, актуальных для развития компаний-партнеров и соответствующих приоритетам развития образования. Проводятся конкурсы для детей:

- Конкурс проектов для участия детей в лагерной смене «Артек».
- Конкурс проектов для участия в образовательном форуме «Вода – основа жизни».

Перспективным направлением деятельности образовательного учреждения представляется организация проектной деятельности вместе с родителями. Предполагается создание проектов, которые могут быть созданы на различных уровнях:

- ребенок – родитель;
- родитель – педагог;
- родитель – родитель.

Задачей учреждения будут являться организация работы и создание наиболее благоприятных условий для творческого самовыражения и развития проектных способностей всех участников образовательного процесса.

Заключение / Conclusion

В настоящее время проектный менеджмент является одним из ключевых инструментов эффективного управления в учреждениях образования. Анализ проектной

деятельности в учреждении дополнительного образования детей показал, что в учреждении наработана большая практика по реализации внутренних и внешних проектов и программ, в том числе и инновационных, которые инициируют и разрабатывают педагогические работники учреждения. Эти проекты могут быть как краткосрочными, так и долгосрочными и направлены на решение актуальных вопросов и задач дополнительного образования не только в рамках учреждения, но и района, города, республики. Руководителем проекта назначается высококвалифицированный специалист, который может даже с минимальными ресурсами справиться с установленной при формировании проекта задачей с учетом всевозможных рисков и факторов. Так же тщательно подбирается творческая команда. Участие в проектной инновационной деятельности позволяет определять приоритеты развития учреждения, затрагивает интересы различных социальных групп, позволяет учитывать эти интересы, опирается на них и реализует поставленные задачи. Большое значение в функционировании образовательного кластера имеет социальное партнерство всех субъектов, участвующих в проектах: образовательные учреждения различного уровня, предприятия и организации, родители и другие лица заключают многосторонние соглашения о совместной деятельности и разрабатывают планы мероприятий.

Особенностью детально рассматриваемого нами ситуационного подхода являлось использование гибких (адаптивных) элементов структуры, внедрение отдельного звена быстрого реагирования и оперативного управления, позволяющего на практике внедряться в элементы сложившейся системы управления образовательным учреждением на основе изменяющихся переменных, факторов внешней и внутренней среды, с учетом принципов ситуационного управления: оперативности, гибкости, вариативности и оптимальности.

Данная работа не претендует на полное и окончательное решение вопросов использования проектного менеджмента в деятельности организации дополнительного образования. В ней рассмотрен лишь один из возможных подходов в решении актуальной практической задачи. Мы считаем, что участие учреждения в инновационной проектной деятельности, безусловно, ведет к позитивным изменениям. Благодаря инновациям появляются авторские проекты, программы, образовательное учреждение всегда находится в режиме развития и саморазвития.

Ссылки на источники / References

1. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2007.
2. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации». – URL: <http://www.zakon-ob-obrazovanii.ru/>
3. Государственная программа Российской Федерации «Развитие образования» на 2018–2025 годы (утверждена постановлением Правительства Российской Федерации № 1642 от 26.12.2017 года).
4. Солодухо Н. М. Методология ситуационного подхода в научном познании // Фундаментальные исследования. – 2005. – № 8. – С. 85–87.
5. Лысов О. Е. Формирование и исследование управленческих ситуаций. – СПб.: ГУАП, 2008.
6. Боронина Л. Н., Сенук З. В. Основы управления проектами: [учеб. пособие]. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2015. – С. 5–6.
7. Miebach B. Handbuch Human Resource Management. Das Individuum und seine Potentiale für die Organisation. – Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 2017. – S. 12. – URL: https://doi.org/10.1007/978-3-531-92755-8_2.
8. Bergmann R., Garrecht M. Organisation und Projektmanagement. – Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 2016. – S. 233. – URL: https://doi.org/10.1007/978-3-658-22197-3_3.
9. Bär C., Friege J., Weiss M. Anwendungsbezogene Projekt management. – Springer Verlag., GmbH Deutschland, 2017. – S. 11. DOI: 10.1007/978-3-662-522974-4_2.

10. Heche D. Praxis des Projektmanagements. – Berlin: Springer Verlag., Heidelberg, 2004. – S. 19.
 11. Боронина Л. Н., Сенук З. В. Указ. соч. – С. 23.
 12. Чичерин Ю. А., Суворова Н. Н. Проектный менеджмент: систематизированное изложение теоретических основ // Успехи современного естествознания. – 2012. – № 4. – С. 2. – URL: <https://natural-sciences.ru/ru/article/view?id=29957>.
 13. Управление проектом. Основы проектного управления: учеб. / кол. авторов; под ред. М. Л. Разу. – 3-е изд. – М.: КНОРУС, 2010. – С. 23.
 14. Москвин С. Н. Управление проектами в сфере образования: учеб. пособие для вузов. – М.: Изд-во Юрайт, 2019. – С. 5.
 15. Заир-Бек У. С. Основы педагогического проектирования: учеб. пособие. – СПб.: Просвещение, 1995.
 16. Колесникова И. А., Горчакова-Сибирская М. П. Педагогическое проектирование. – М.: Изд. центр «Академия», 2005.
 17. Педагогические факторы гуманитаризации образовательной среды в региональном университете: коллективная монография / А. И. Газизова, М. Н. Сираева, Г. С. Трофимова, Р. Г. Шишкина. – Ижевск: Изд. центр «Удмуртский университет», 2018. – С. 24.
 18. Wastian M., Braumandl I., Weisweiler S. Führung in Projekten – eine prozessorientierte Zukunftsperspektive // Grote S. (Hg) Die Zukunft der Führung. – Berlin: Springer Verlag., Heidelberg, 2012. – S. 81–82. DOI: 10.1007/978-3-642-31052-2_5.
 19. Ярмакеева С. А. Педагогическое проектирование в деятельности педагога дополнительного образования // Казанский педагогический журнал. – 2009. – № 9–10. – С. 68.
 20. Fieger J., Fieger K. Führung ist erlernbar. Mit Struktur zur erfolgreichen Führungskraft. – Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 2018. – S. 24. – URL: https://doi.org/10.1007/978-3-658-22197-3_3.
 21. Ibid. – S. 25.
 22. Костенко Е. П., Михалкина Е. В. История менеджмента: учеб. пособие. – Ростов н/Д.: Изд-во Южного Федерального университета, 2014.
 23. Miebach B. Handbuch Human Resource Management. Das Individuum und seine Potentiale für die Organisation. – Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 2017. – S. 194. – URL: https://doi.org/10.1007/978-3-531-92755-8_2.
 24. Krenz A. Der Situationsorientierte Ansatz der 90er Jahre – Grundlage für eine humanistisch geprägte und professionell gestaltete Elementarpädagogik // Sozialpädagogisches Forum in der KEG 1997. – Heft 5. – S. 1–4. – URL: <https://www.kindergartenpaedagogik.de/596.html>.
 25. Situationsansatz. – URL: <https://de.wikipedia.org>.
 26. Яковлева Н. О. Педагогическое проектирование инновационных образовательных систем. – Челябинск: Изд-во Челябинского гуманитарного института, 2008. – С. 8.
 27. Горбачева Н. М. Использование метода проектов для формирования конкурентоспособной и профессиональной личности обучающегося. – URL: www.gorbachevanm.ru/pablik.
 28. Яковлева Н. Ф. Педагогическое проектирование в образовательном учреждении. – М.: Флинта, 2014.
 29. Организация проектной деятельности: учеб. пособие / Е. В. Михалкина, А. Ю. Никитаева, Н. А. Косолапова; Южный федеральный университет. – Ростов н/Д.: Изд-во Южного федерального университета, 2016.
 30. Bemme S. Kultur-Projektmanagement. Kultur- und Organisationsprojekte erfolgreich managen. – Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 2011. – 121 S. – URL: https://doi.org/10.1007/978-3-658-22197-3_3.
 31. Freitag M. Kommunikation und Projektmanagement. – Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 2016. – 291 S. – URL: https://doi.org/10.1007/978-3-658-13388-7_
 32. Kanel S. von. Projekte und Projektmanagement. – Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 2016. – 411 S. – URL: https://doi.org/10.1007/978-3-658-30085-2_1.
 33. Schiersmann Ch., Thiel H.-U. Projektmanagement als organisationales Lernen. – Opladen: Leske+Budrich, 2000. – 310 S.
 34. Witt M. M. Teamentwicklung im Projektmanagement. Konventionelle und erlebnisorientierte Programme im Vergleich. – Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 2000. – S. 25. – URL: <https://doi.org/10.1007/978-3-322-99302-1>.
 35. Корзникова Н. В., Газизова А. И. Основные аспекты управления качеством образования на примере учреждения дополнительного образования // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2020. – № 11 (ноябрь). – С. 13–26. – URL: <http://e-koncept.ru/2020/201078.htm>.
 36. Лазарев В. С., Разуваева Т. Н. Психологическая готовность педагогического коллектива к инновационной деятельности: монография. – Сургут: РИО СурГПУ, 2009.
-
1. Druker, P. (2007). *Zadachi menedzhmenta v XXI veke* [Management tasks in the XXI century], Izd. dom "Vil'yams", Moscow (in Russian).
 2. *Federal'nyj zakon "Ob obrazovanii v Rossijskoj Federacii"* [Federal Law "On Education in the Russian Federation"]. Available at: <http://www.zakon-ob-obrazovanii.ru/> (in Russian).

3. Gosudarstvennaya programma Rossijskoj Federacii "Razvitie obrazovaniya" na 2018–2025 gody (utverzhdena postanovleniem Pravitel'stva Rossijskoj Federacii № 1642 ot 26.12.2017 goda [State Program of the Russian Federation "Development of Education" for 2018–2025 (approved by Decree of the Government of the Russian Federation No. 1642 of December 26, 2017)]. (in Russian).
4. Coloduh, N. M. (2005). "Metodologiya situacionnogo podhoda v nauchnom poznanii" [Methodology of the situational approach in scientific knowledge], *Fundamental'nye issledovaniya*, № 8, pp. 85–87 (in Russian).
5. Lysov, O. E. (2008). *Formirovanie i issledovanie upravlencheskih situacij* [Formation and research of management situations], GUAP, St. Petersburg (in Russian).
6. Boronina, L. N. & Senuk, Z. V. (2015). *Osnovy upravleniya proektami* [Fundamentals of project management]: [ucheb. posobie], Ekaterinburg: Izd-vo Ural. un-ta, pp. 5–6 (in Russian).
7. Miebach, B. (2017). *Handbuch Human Resource Management. Das Individuum und seine Potentiale für die Organisation* [The individual and his or her potential for the organization] Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, p. 12. Available at: https://doi.org/10.1007/978-3-531-92755-8_2 (in German).
8. Bergmann, R. & Garrecht, M. (2016). *Organisation und Projektmanagement* [Organization and project management], Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, S. 233. Available at: https://doi.org/10.1007/978-3-658-22197-3_3 (in German).
9. Bär, C., Friege, J. & Weiss, M. (2017). *Anwendungsbezogene Projekt managment* [Application-related project management], Springer Verlag., GmbH Deutschland, S. 11. DOI: 10.1007/978-3-662-522974-4_2 (in German).
10. Heche, D. (2004). *Praxis des Projektmanagements* [Practice of project management], Springer Verlag., Heidelberg, Berlin, S. 19 (in German).
11. Boronina, L. N. & Senuk, Z. V. (2015). Op. cit., p. 23.
12. Chicherin, Yu. A. & Suvorova, N. N. (2012). "Proektnyj menedzhment: sistematizirovannoe izlozhenie teoreticheskikh osnov" [Project management: a systematic presentation of the theoretical foundations], *Uspekhi sovremen-nogo estestvoznaniya*, № 4, p. 2. Available at: <https://natural-sciences.ru/ru/article/view?id=29957> (in Russian).
13. Razu, M. L. (ed.) (2010). *Upravlenie proektom. Osnovy proektnogo upravleniya* [Project management. Fundamentals of project management]: ucheb., 3-e izd., KNORUS, Moscow, p. 23 (in Russian).
14. Moskvina, S. N. (2019). *Upravlenie proektami v sfere obrazovaniya* [Project management in the field of education]: ucheb. posobie dlya vuzov, Yurajt, Moscow, p. 5 (in Russian).
15. Zair-Bek, U. S. (1995). *Osnovy pedagogicheskogo proektirovaniya* [Fundamentals of pedagogical design]: ucheb. posobie, Prosveshchenie, St. Petersburg (in Russian).
16. Kolesnikova, I. A. & Gorchakova-Sibirskaya, M. P. (2005). *Pedagogicheskoe proektirovanie* [Pedagogical design], Izd. centr "Akademiya", Moscow (in Russian).
17. Gazizova, A. I. et al. (2018). *Pedagogicheskie faktory gumanitarizacii obrazovatel'noj sredy v regional'nom universitete* [Pedagogical factors of humanitarization of the educational environment at a regional university]: kollektivnaya monografiya, Izd. centr "Udmurtskij universitet", Izhevsk, p. 24 (in Russian).
18. Wastian, M., Braumandl, I. & Weisweiler, S. (2012). "Führung in Projekten – eine prozessorientierte Zukunftperspektive" [Leadership in projects - a process-oriented future perspective], in Grote S. (Hg) *Die Zukunft der Führung*, Springer Verlag., Heidelberg, Berlin, S. 81–82. DOI: 10.1007/978-3-642-31052-2_5 (in German).
19. Yarmakeeva, S. A. (2009). "Pedagogicheskoe proektirovanie v deyatel'nosti pedagoga dopolnitel'nogo obrazovaniya" [Pedagogical design in the work of a teacher of additional education], *Kazanskij pedagogicheskij zhurnal*, № 9–10, p. 68 (in Russian).
20. Fieger, J. & Fieger, K. (2018). *Führung ist erlernbar. Mit Struktur zur erfolgreichen Führungskraft* [Leadership can be learned. With structure to a successful manager], Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, S. 24. Available at: https://doi.org/10.1007/978-3-658-22197-3_3 (in German).
21. Ibid., S. 25.
22. Kostenko, E. P. & Mihalkina, E. V. (2014). *Istoriya menedzhmenta* [Management history]: ucheb. posobie, Izd-vo Yuzhnogo Federal'nogo universiteta, Rostov n/D. (in Russian).
23. Miebach, B. (2017). *Handbuch Human Resource Management. Das Individuum und seine Potentiale für die Organisation* [Human Resource Management manual. The individual and his or her potential for the organization], Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, S. 194. Available at: https://doi.org/10.1007/978-3-531-92755-8_2 (in German).
24. Krenz, A. (1997). "Der Situationsorientierte Ansatz der 90er Jahre – Grundlage für eine humanistisch geprägte und professionell gestaltete Elementarpädagogik" [The situation-oriented approach of the 90s - the basis for a humanistic and professionally designed elementary education], *Sozialpädagogisches Forum in der KEG*, Heft 5, S. 1–4. Available at: <https://www.kindergartenpaedagogik.de/596.html> (in German).
25. *Situationsansatz* [Situational approach]. Available at: <https://de.wikipedia.org> (in German).
26. Yakovleva, N. O. (2008). *Pedagogicheskoe proektirovanie innovacionnyh obrazovatel'nyh sistem* [Pedagogical design of innovative educational systems], Izd-vo Chelyabinskogo gumanitarnogo instituta, Chelyabinsk, p. 8 (in Russian).

27. Gorbacheva, N. M. *Ispol'zovanie metoda proektov dlya formirovaniya konkurentosposobnoj i professional'noj lichnosti obuchayushchegosya* [Using the project method to form a competitive and professional personality of the student]. Available at: www.gorbachevanm.ru/pablik (in Russian).
28. Yakovleva, N. F. (2014). *Pedagogicheskoe proektirovanie v obrazovatel'nom uchrezhdenii* [Pedagogical design in an educational institution], Flinta, Moscow (in Russian).
29. Mihalkina, E. V. et al. (2016). *Organizaciya proektnoj deyatel'nosti* [Organization of project activities]: *ucheb. posobie*, Yuzhnyj federal'nyj universitet, Izd-vo Yuzhnogo federal'nogo universiteta, Rostov n/D. (in Russian).
30. Bemme, S. (2011). *Kultur-Projektmanagement. Kultur- und Organisationsprojekte erfolgreich managen* [Culture project management. Successfully managed cultural and organizational projects], Springer Fach-medien Wiesbaden GmbH, 121 S. Available at: https://doi.org/10.1007/978-3-658-22197-3_3 (in German).
31. Freitag, M. (2016). *Kommunikation und Projektmanagement* [Communication and project management], Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 291 S. Available at: https://doi.org/10.1007/978-3-658-13388-7_ (in German).
32. Kanel, S. von. (2016). *Projekte und Projektmanagement* [Projects and project management], Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 411 S. Available at: https://doi.org/10.1007/978-3-658-30085-2_1 (in German).
33. Schiersmann, Ch. & Thiel, H-U. (2000). *Projektmanagement als organisationales Lernen* [Project management as organizational learning], Leske+Budrich, Opladen, 310 S. (in German).
34. Witt, M. M. (2000). *Teamentwicklung im Projektmanagement. Konventionelle und erlebnisorientierte Programme im Vergleich* [Team development in project management. Conventional and experience-oriented programs in comparison], Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, S. 25. Available at: <https://doi.org/10.1007/978-3-322-99302-1> (in German).
35. Korznikova, N. V. & Gazizova, A. I. (2020). "Osnovnye aspekty upravleniya kachestvom obrazovaniya na primere uchre-zhdeniya dopolnitel'nogo obrazovaniya" [The main aspects of education quality management on the example of an institution of additional education], *Nauchno-metodicheskij elektronnyj zhurnal "Koncept"*, № 11 (noyabr'), pp. 13–26. Available at: <http://e-koncept.ru/2020/201078.htm> (in Russian).
36. Lazarev, V. S. & Razuvaeva, T. N. (2009). *Psihologicheskaya gotovnost' pedagogicheskogo kollektiva k innovacionnoj deyatel'nosti* [Psychological readiness of the teaching staff for innovative activity]: *monografiya*, RIO SurGPU, Surgut (in Russian).

Вклад авторов

Н. В. Корзникова – планирование и участие в проведении исследования, обобщение результатов исследования, формулировка выводов.

А. В. Газизова – разработка концепции исследования, консультация по проведению анализа исследования, утверждение окончательного варианта статьи.

Contribution of the authors

N. V. Korznikova - planning and participation in the research conducting, generalization of research results, formulation of conclusions.

A.V. Gazizova - development of the research concept, consultation on the analysis of the research, approval of the final version of the article.