

2. Заббарова М.Г. Воспитание интереса к народной культуре у учащихся начальных классов / М.Г. Заббарова // Поволжский педагогический поиск. – 2022. – № 2 (40). – С. 70–77.

3. Кожурова А.А. Формирование ценностных отношений младших школьников к этническим традициям в условиях поликультурной среды / А.А. Кожурова. – Якутск: Издательский дом Северо-Восточного федерального университета, 2015. – 154 с.

4. Лысикова Н.П. Диалогичность народной культуры: образовательный аспект / Н.П. Лысикова // Диалог культур в контексте образовательной деятельности: сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции (Набережные Челны, 11 декабря 2019 г.). – Набережные Челны: Издательство Набережночелнинского государственного педагогического университета, 2020. – Т. 2. – С. 117–121.

5. Паршин В.А. Развитие ценностных отношений учащихся при организации воспитательного процесса / В.А. Паршин // Академия профессионального образования. – 2020. – № 3 (94). – С. 32–40.

УДК 378.1

*А.М. Галимов, доктор педагогических наук, доцент,  
Казанский (Приволжский) федеральный университет,  
г. Казань, Россия*

*А.Д. Аскарлов, доктор педагогических наук, доцент,  
Термезский государственный университет,  
г. Термез, Узбекистан*

## **ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ И УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ ВЫСШИХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЙ НА ОСНОВЕ ПОДХОДА ДИЗАЙН-МЫШЛЕНИЯ**

**Аннотация.** Сегодня некоторые ведущие университеты мира стремятся расширить свои функции по управлению качеством, чтобы обеспечить совместимость требований рынка труда и предложений образовательных учреждений. В статье представлено, что инновационные управленческие решения в сфере образования приведут к изменениям с целью решения образовательных проблем. Однако рекомендаций по использованию принципов дизайн-мышления в деятельности университета, в том числе при разработке программ стратегического развития и управленческих решений, недостаточно. **Цель исследования** – изучить возможности подхода дизайн-мышления для определения стратегических целей и программы, включая их реализацию, для принятия решений, направленных на решение проблем на пути к эффективному образованию при выходе на новый этап развития вуза. Определен процесс дизайн-мышления в университете, который осуществляется в пять этапов, начиная с понимания внутренних потребностей заинтересованных сторон в образовательных, исследовательских услугах и реформах, которые реализуются через программу стратегического развития университета и управленческие решения, обучение и создание инновационных идей. **Выводы и рекомендации.** Дизайн-мышление может быть использовано на любом этапе нового проекта (программ, решений), внедрение процессов дизайн-мышления даже в уже реализованный проект гарантирует его успех, метод помогает открыть новые возможности для общения, сотрудничества, найти инновационные пути и укладки для решения существующих проблем, удовлетворения потребностей.

**Ключевые слова:** менеджмент качества, дизайн-мышление, стратегическое развитие вуза, управленческие решения, этапы.

*A.M. Galimov, Doctor of Pedagogical Sciences, Associate Professor,  
Kazan (Volga Region) Federal University,*

*Kazan, Russia*

*A.D. Askarov, Doctor of Pedagogical Sciences, Associate Professor,  
Termez State University,  
Termez, Uzbekistan*

## **FORMATION OF THE STRATEGY OF THE DEVELOPMENT PROGRAM AND MANAGEMENT DECISIONS OF HIGHER EDUCATIONAL INSTITUTIONS BASED ON THE DESIGN THINKING APPROACH**

**Abstract.** Today, some of the world's leading universities are striving to expand their quality management functions in order to ensure compatibility of labor market requirements and educational institutions' offers. The article presents that innovative management solutions in the field of education will lead to changes in order to solve educational problems. However, recommendations on the use of design thinking principles in the university's activities, including in the development of strategic development programs and management decisions, are not enough. **The purpose of the research** is to explore the possibilities of the design thinking approach for determining strategic goals and programs, including their implementation, for making decisions aimed at solving problems on the way to effective education when entering a new stage of university development. The process of design thinking at the university is defined, which is carried out in five stages, starting with understanding the internal needs of stakeholders in educational, research services and reforms, which are implemented through the university's strategic development program and management decisions, training and the creation of innovative ideas. **Conclusions and recommendations.** Design thinking can be used at any stage of a new project (programs, solutions), the introduction of design thinking processes even in an already implemented project guarantees its success, the method helps to open up new opportunities for communication, cooperation, find innovative ways and ways to solve existing problems, meet needs.

**Keywords:** quality management, design thinking, strategic development of the university, management decisions, stages.

**Введение.** Сегодня многие ведущие университеты мира стремятся расширить свои функции управления качеством, чтобы обеспечить совместимость требований рынка труда и предложения учебных заведений. В этом случае важно искать методы, позволяющие четко определить стратегические цели и программу, включая их реализацию, принимать решения, направленные на решение проблем на пути к эффективному образованию при достижении нового этапа в развитии университетов.

Опираясь на исследования О.С. Коржовой [4] и П.А. Михненко [12], мы выделяем следующие типы стратегий в деятельности университетов:

1. Основная стратегия. Эта стратегия предполагает поддержание стабильности, введение сокращений, сохранение успехов, достигнутых в существующих областях (образование, исследования, международные отношения, человеческие ресурсы, экономика), переход на экономичный режим потребления ресурсов за счет сокращения затрат, прекращение несущественных образовательных мероприятий и образовательных услуг (например, отказ от образовательного направления, специальности или формы обучения).

2. Конкурентная стратегия. Данная стратегия университета направлена на повышение конкурентоспособности, укрепление своих позиций для того, чтобы

успешно реагировать на изменения рыночных условий. В рамках этой стратегии планируется расширить структуру образовательных программ, внедрить дополнительные образовательные программы и получать дополнительный доход.

3. Сетевая (структурная) стратегия. Важность этой стратегии заключается в том, что в целях повышения качества предоставляемых услуг, поиска новых сегментов рынка, привлечения новых потребителей будут внесены изменения на факультетах, кафедрах университета.

4. Функциональная стратегия. Данная стратегия университета направлена на распределение ресурсов и эффективность функциональных действий подразделений в рамках общей стратегии. Она включает в себя такие стратегии, как маркетинг (изучение, анализ и работа с работодателями на рынке образовательных услуг), инновации (разработка новых образовательных программ, внедрение технологических изменений в образовательные процессы, реализация новых инициатив), производство (качество подготовки выпускников, трудоустройство, улучшение их положения, улучшение обратной связи), финансовые (снижение затрат на реализацию образовательного процесса), кадровые (оптимизация численности сотрудников, создание дополнительных рабочих мест, обеспечение высокой мотивации, материальная и моральная поддержка преподавательского состава).

На выбор стратегии университета может повлиять ряд факторов, в том числе государственная политика в области образования, спрос на образовательные услуги, уровень конкуренции, его географическое положение, стадия развития, форма собственности, профиль и другие преимущества. Необходимо осуществлять деятельность университетов исходя из целей стратегии развития, направленной на предотвращение несоответствия рынка труда, возникающего в результате изменения состава требований ко многим профессиям и специалистам на производственных предприятиях и в организациях.

**Теоретический анализ литературы.** Основываясь на мнениях ученых, обзорах в толковых словарях и основных задачах, стоящих перед управлением качеством университета, понятие «Стратегия развития университета» можно объяснить следующим образом: Стратегия развития университета – это модель и процесс повышения качества образовательных и исследовательских услуг на основе долгосрочных планирование управления в соответствии с новыми образовательными требованиями и потребностями.

Основой стратегии развития университета являются инновационные подходы, состоящие из конкретных идей (целей, проектов, программ) и практической деятельности (окружающая среда, эксперименты, передовые образцы), эти подходы влияют на формирование специфических особенностей университета, определяя направления непрерывного инновационного обновления. Поэтому разработка стратегии развития является важным этапом.

Н.А. Кирилина считает, что исходной основой для разработки стратегии развития университета является формирование корпоративного видения и миссии, отмечая, что миссия показывает основную задачу, которую необходимо решить, в то время как корпоративное видение гласит, что идеальное состоя-

ние, которого университет хочет достичь, – это «мечта»; автором сформулированы пять принципов, которые определяют требования к разработке трансформационных тенденций и стратегий развития [3]:

- 1) создание усиленного управленческого ядра;
- 2) формирование дискретной (диверсифицированной) финансовой базы;
- 3) формирование расширенной периферии развития университета;
- 4) стимулирование академического ядра;
- 5) широкое распространение и утверждение инновационных убеждений и ценностей в университетском сообществе.

На успешную реализацию стратегии влияют такие факторы, как широкое обсуждение миссии и стратегии развития университета, ее осознание и одобрение субъектами, выражение показателей, определяющих уровень достижения целей, направленность деятельности на достижение стратегических целей. Однако замечено, что некоторые проекты развития университетов принимаются без обсуждения на уровне основных субъектов, в том числе профессоров, преподавателей. Углубленное обсуждение и открытое утверждение стратегии развития служит ее укреплению на основе предложений профессоров, преподавателей, сотрудников, а также повышению ответственности, формированию внутренней мотивации, направленной на реализацию их деятельности в рамках данного проекта.

Также необходимо обеспечить, чтобы результаты и планируемые к достижению в будущем, предусмотренные в стратегии развития, соответствовали направлениям контроля качества образования и составляющим их параметрам. Это повышает способность координировать долгосрочный план с помощью системы внутреннего мониторинга университета.

Необходимо, чтобы каждый планируемый показатель имел объективную основу, соответствовал текущему состоянию и динамике, полученным с помощью системы внутреннего мониторинга университета, учитывал все возможности для исполнения. Наши наблюдения показали, что в некоторых случаях планирование формируется не в соответствии с динамикой, наблюдаемой во внутренних возможностях и опыте, а в соответствии с традицией «не оставаться в стороне от других».

Например, показатель «доведение процента научного потенциала до 100 % за 4 года» является хорошим планом для стратегии развития, однако, если этот план не ориентирован на многие элементы, такие как общее количество профессоров, возможность реализации, план, обновление сотрудников, способность защитить диссертацию и уровень компетентности, то он считается неправильным и не выполняется в будущем.

Главным условием является ориентация всего содержания деятельности университета на цели и планы стратегии развития, равномерное распределение усилий, своевременный мониторинг отстающих параметров. В целом необходимые изменения, направленные на повышение конкурентоспособности университета на рынке образовательных услуг, происходят в основном в результате реализации стратегии его развития, и это планирование выражено в стратегической программе развития университета.

Программа стратегического развития университета включает в себя цели и задачи по созданию организационных и педагогических условий, адекватных современному образованию, с учетом факторов внутренней и внешней среды. Эта программа является базовым административным документом, основанным на миссии и приоритетных целях университета, который включает в себя комплексные и долгосрочные планы, меры, направленные на повышение качества образования, научные методы и реформы.

Является важным формированием содержания стратегических программ, направленных на развитие университетов, исходя из типов стратегий и влияющих на них факторов (государственная политика в области образования, спрос на образовательные услуги, уровень конкуренции, географическое положение, стадия развития, форма собственности, профиль и другие преимущества), а также предусмотренных в них проектов. Не менее важно разработать механизмы реализации необходимых мер, четко определив соответствующие сроки и обязанности.

Кроме того, программа стратегического развития университета включает в себя стимулирование уровня и качества научно-педагогической деятельности, эффективное использование научного потенциала профессорско-преподавательского состава, требования национального рейтинга, в том числе цели достижения высоких показателей в соответствии с международными критериями и стандартами качества образования, и подготовку высококвалифицированных кадров для реального сектора экономики. Исходя из этого, в соответствии с условиями, созданными как неотъемлемая часть программы, можно определить перспективные показатели ожидаемых результатов по окончании деятельности, включая показатели рейтинга университета со стороны международно признанных организаций, а также позиции в национальной рейтинговой системе.

На основе реализации каждого пункта, изложенного в программе стратегического развития, и выводов о параметрах контроля качества системы внутреннего мониторинга университета предусматриваются управленческие решения. Понятие «решение» представляет (вне зависимости от сфер, в рамках которых оно используется) определенную мыслительную деятельность, совершаемую субъектом (индивидуальным или коллективным) с целью уменьшения какой-либо неопределенности, неточности, неоднозначности и т. д. [5, с. 9]. В процессе принятия решения субъект (ректор, правление) осуществляет интеллектуальную деятельность, направленную на обобщение существующей информации или формирование новой информации, при этом диапазон альтернатив сокращается.

Процессы принятия решений для управления университетом состоят из этапов сбора информации, разработки, обсуждения и отбора. Качество управленческих решений напрямую зависит от правильности реализации каждого этапа, а также от ответственности лиц, принимающих решения, объема их пол-

номочий, состояния объекта, где реализуется решение, целей и уровня принятия решений, условий, вариативности и обсуждений.

Управленческие решения вуза в основном можно разделить на два типа: инструктивные и неинструктивные решения. Инструктивные решения формируются на основе набора определенных правил, указанных в документах, определяющих порядок действий, приводящих к определенному результату (например, регламенты работы, свод правил, определяющих порядок деятельности, договоры, соглашения, инструкции, приказы, указы). Неинструктивные решения принимаются, когда структура проблемы не упоминается в нормативных документах, или когда предлагается совершенно новый способ решения проблемы, хотя ранее он упоминался в нормативных документах. Например, инновационные решения представляют собой форму недирективных решений [5, с. 14].

Сегодня потребность в инновационных управленческих решениях в сфере образования, спрос на их качество растет на фоне потребности в новых идеях и стратегиях, которые приведут к изменениям с целью решения образовательных проблем. Мы считаем, что в этом отношении использование подхода Дизайн-мышления, который широко используется в практике производственных предприятий по всему миру, дает высокий эффект.

Дизайн-мышление основано на способности человека интуитивно чувствовать, создавать идеи, имеющие не только функциональную, но и эмоциональную составляющую, выражать их словами или символами.

В качестве первой теоретической разработки этого подхода упоминается книга Герберта Саймона «Науки об искусственном», появившаяся в 50–60-х гг. прошлого века. Термин «дизайн-мышление» впервые был использован Эдвардом Арнольдом в его монографии [1]. Методология дизайн-мышления, принципы, факторы и методы ее реализации начали изучаться учеными, возникали различные споры, но самое главное, была сформирована фундаментальная основа этого подхода [6, 7, 9, 10, 11].

Дизайн-мышление – это ориентированный на человека метод, процессы в котором начинаются с понимания и осмысления существующих проблем с целью реализации нестандартного подхода к их решению и заканчиваются подготовкой индивидуально разработанных инновационных предложений, направленных на удовлетворение потребностей. В процессе использования этого метода, начиная со стадии прототипирования идеи, пользователи привлекаются для тестирования и улучшения подходящих идей, а неопределенность и риски, присущие инновациям, снижаются.

Представление различий между элементами и функциями традиционного мышления и дизайн-мышления в виде следующей таблицы показывает его эффективность (табл. 1) [2, с. 13].

**Сравнительная таблица элементов и функций традиционного мышления  
и дизайн-мышления**

Традиционное мышление	Дизайн-мышление
Подробное планирование	Тщательное исследование
Избегание ошибок	Принятие ошибок
Через анализ	Через тестирование
Презентации	Эксперименты
Близость к клиенту	Лояльность к клиенту
Периодическое	Постоянное
Мысли	Действия

В начале XXI в. интерес к дизайн-мышлению значительно возрос, его практике стало уделяться большое внимание, этот подход стал популярным в средствах массовой информации. Концепция дизайн-мышления сочетается с идеей инноваций, поэтому активизировалось продвижение создания ориентированных на дизайн производств и развитие компаний за счет инноваций. В этот период один из основателей IDEO Билл Моггридж опубликовал книгу «Проектирование взаимодействий» [13], среди самых популярных книг была книга Ричарда Флориды «Подъем креативного класса: как он трансформирует работу, досуг, общество и повседневную жизнь» [10] и книга Тима Брауна «Изменения через дизайн: как дизайн-мышление трансформирует организации и вдохновляет на инновации» [8].

Стали публиковаться интервью и идеи дизайн-мышления многих успешных руководителей, таких как Чад Херли, Крис Андерсон, Айра Гласс, Джоэл Хайатт, Марк Цукерберг [13].

В настоящее время в мире существуют различные лаборатории, институты и центры, которые предлагают услуги по поддержке развития компаний, организаций и учреждений на основе дизайн-мышления и повышению компетентности сотрудников в этом отношении (например, “IDEO U”, “eCornell”, “CareerFoundry”, “Wonderful”, Академия «Технологий Доверия»), с подобными предложениями выступают самые передовые университеты мира (например, Рочестерский технологический институт, Рэдфордский университет, Индианский университет, Массачусетский технологический институт, Университет Вирджинии, Стэнфордский университет).

По данным ученых, сегодня индустрия информационных технологий и коммуникаций лидирует с показателем 21,7 % по внедрению процессов дизайн-мышления, этот показатель составляет 19 % в сфере услуг дизайн-мышления, 18 % – в образовании, 8,8 % – в профессиональной научно-технической деятельности, 6,8 % – в финансах и страховании, 4,8 % – в обрабатывающей промышленности, 8,8 % – в торговле [2, с. 47].

Однако рекомендаций по использованию принципов дизайн-мышления в деятельности университета, в том числе при разработке программ стратегического развития и управленческих решений, недостаточно.

**Целью настоящего исследования** является изучение возможности подхода дизайн-мышления для определения стратегических целей и программы, включая их реализацию, для принятия решений, направленных на решение проблем на пути к эффективному образованию при выходе на новый этап развития вуза. Мы попытались определить процесс дизайн-мышления в университете, который осуществляется в пять этапов, начиная с понимания внутренних потребностей заинтересованных сторон в образовательных, исследовательских услугах и реформах, которые реализуются через программу стратегического развития университета и управленческие решения, обучение и создание инновационных идей. Нам необходимо было обосновать, что дизайн-мышление может быть использовано на любом этапе нового проекта (программ, решений), а также, что внедрение процессов дизайн-мышления даже в уже реализованный проект гарантирует его успех, помогает открыть новые возможности для общения, сотрудничества, найти инновационные пути для решения существующих проблем, удовлетворения потребностей.

**Результаты исследования.** Возможность внедрения дизайн-мышления в университетах можно показать на следующем примере: профессора хотят, чтобы условия поддерживали их, увеличивали доход и позволяли им внедрять инновации в образовательные процессы. Однако наблюдения показали, что, хотя ситуация улучшается благодаря мерам, направленным на улучшение условий труда и доходов, уровень эффективности преподавательского состава может оставаться неизменным. Главный вопрос, который здесь не подчеркивается, – это чувства и внутренние потребности профессоров и преподавателей. Создание желаемой среды основано на способности понимать эмоции и внутренние потребности, понимать, что будет наиболее полезно для достижения цели, но во многих случаях этот вопрос игнорируется в процессе принятия решений и программах управления.

Условия, созданные по потребности профессоров и преподавателей в вузах, влияют на эмоциональную и рациональную стороны их сознания. Методология дизайн-мышления позволяет сбалансировать потребности, чтобы вывести новые идеи, приносящие практические результаты, и в то же время показать способы решения основных проблем учителей и преподавателей с помощью эмоций.

Исходя из вышесказанного, можно считать основной целью дизайн-мышления в университетах понимание взглядов, убеждений, ценностей, мотиваций, проблем, поведения, доходов, болевых точек пользователей образовательных, исследовательских услуг и реформ, учитываемых в программах и управленческих решениях, а также предлагать инновационные решения, ориентированные на удовлетворение потребностей.

Благодаря подходу дизайн-мышления предполагается не просто заменить какой-либо образовательный инструмент, образовательную деятельность или обновить некоторые методы в виде четкой шаблонной процедуры действий, ос-

нованной на стандартных операциях, управленческих решениях или мерах в университете, это предполагает налаживание сотрудничества с пользователями услуг по управлению качеством с разработкой и реализацией абсолютно обоснованных проектов посредством инноваций с участием заинтересованных сторон.

Процесс дизайн-мышления в университете осуществляется в пять этапов, начиная с понимания внутренних потребностей заинтересованных сторон в образовательных, исследовательских услугах и реформах, которые реализуются через программу стратегического развития университета и управленческие решения, обучение и создание инновационных идей:

1. Этап эмпатии. На этом этапе ответственный за проект дизайн-мышления (лидер или коллектив), ставит себя на место заинтересованных сторон, которые используют образовательные, исследовательские услуги и реформы, прежде чем внедрять существующие традиционные подходы, чтобы лучше понять их невысказанные потребности и конечные результаты. Почувствовав их, взглянув на перспективу их глазами, легче отказаться от основанного на предположениях подхода к разработке планов и принятию управленческих решений.

После этого определяется цель проекта, и на основе этого формируется инновационная команда (организаторы) для подготовки проекта и определяются их задачи в проекте. Инновационной командой (организаторами) считается команда по реализации проекта, состоящая из самых опытных специалистов в своей области, профессоров, преподавателей и сотрудников университета. Они должны генерировать идеи путем мозгового штурма во время обсуждений с заинтересованными сторонами, регулировать процесс и предотвращать путаницу идей.

Этот этап также важен для определения и описания состава заинтересованных сторон. В процессах дизайн-мышления стейкхолдеры или их представители – это группа людей, которые заинтересованы в судьбе проекта и имеют возможность влиять на него. Если дизайн-мышление связано с внутренними вопросами университета (например, продвижение по службе, рейтинг), заинтересованными субъектами могут быть профессора, преподаватели, специалисты, руководство и заведующие кафедрами, если сфера рассматриваемого в проекте вопроса шире (например, открытие нового образовательного направления, разработка параметров приема), то предусматривается привлечение крупных работодателей, в том числе представителей различных организаций, учебных заведений, промышленных предприятий, родителей. Кроме того, к группе могут присоединиться другие агентства, средства массовой информации, общество и лица, заинтересованные в процессах дизайн-мышления.

Вовлечение стейкхолдеров в процесс дает возможность увидеть и определить, как они решают существующие проблемы.

2. Этап фокусировки: этот этап начинается с проведения исследования, которое заключается в сборе и изучении данных наблюдений инновационной команды (организаторов), сформированной в университете, результатов внутреннего мониторинга и другой важной информации.

На этапе фокусировки информация из внутренних и внешних источников изучается с точки зрения интереса и вдохновения пользователя, и исследуется проблема. В этом случае важно определить, нужно ли университету решать исследовательскую задачу, есть ли достаточная основа для достижения стратегических целей посредством проекта или принятия управленческих решений.

Во многих случаях при рассмотрении проблемы и вопроса о ее решении в университетах не указывается явное решение или предлагается приблизительное решение, в зависимости от человеческого фактора и мнения руководства. Основные требования дизайн-мышления заключаются в том, чтобы не было никаких предварительных решений, все аспекты были приняты. Эти основы будут сформированы в ходе изучения этапа фокусировки. Поэтому на данном этапе решаются следующие основные задачи:

- планирование анализа;
- исследование потребностей заинтересованных сторон;
- анализ конкурентов и традиции подготовки специалистов;
- получение понятий от отвечающих (лидер или команда) за дизайн-мышление;
- исследование рынка труда, нормативно-правовых актов, конкурентной среды, требований к международному сотрудничеству;
- формирование заключения на основе анализа и исследования.

При выполнении задач подчеркиваются следующие направления:

- обзор истории проблемы, обновление существующих представлений;
- поиск примеров других попыток решения проблемы в предыдущих экспериментах;
- получение от заинтересованных сторон предложений, направленных на решение проблемы;
- систематизация требований лиц, ответственных за дизайн-мышление (руководитель или команда), и внешних управляющих организаций;
- изучение традиций рынка труда, нормативных актов, конкурентной среды, международного сотрудничества, которые могут повлиять на проект.

Чтобы ознакомиться с наиболее важными частями исследования, проведенного на данном этапе, представители основных заинтересованных сторон проекта приглашаются на обсуждение и делятся на малые группы.

Важным аспектом внедрения процессов дизайн-мышления в университетах является ориентация на организацию и осуществление деятельности инновационных команд и малых групп, создание для них общей инновационной и в то же время стимулирующей среды. В связи с этим многие компании выделяют помещение с особыми условиями для работы дизайн-мыслящей команды и малых групп, особыми условиями могут быть оборудование помещения, освещение и отопление, системы очистки воздуха, акустика, удобные столы и стулья и другая мебели. Учитывая, что в таких условиях создаются новые идеи и инновации, которые становятся фактором высокого качества в деятельности компании, специально созданные условия оправдывают себя.

3. Генерация идей. Следующий важный шаг, когда мнения заинтересованных сторон определяются в форме обсуждения для принятия решения

о дальнейшем улучшении проекта и подразумевается размышление каждого участника на основе такого подхода, как «если возможно сделать то, что я хочу в отношении проблемы, то, на мой взгляд...» Чем больше свободы предоставляется в выражении своего мнения в малых группах и чем больше ограничений снимается в организованном совместном творческом обсуждении, тем легче определить критерии, необходимые для создания нового проекта.

В то же время организаторы устанавливают прочную связь с пользователями проекта на личном уровне. Процессы предполагают полную свободу действий, не должно быть никаких ограничений на создание новых идей, которые для многих считаются незначительными, в то время как любое предложение участников должно сохраняться до конца процесса, потому что оно может вдохновить малую группу на получение реальной идеи. Такой подход к оценке предложений устраняет любые препятствия и правила на пути к творческому мышлению, дает возможность в полной мере использовать воображение участников. Кроме того, тот факт, что участники видят наличие собственных предложений в структуре идей, защищаемых во взаимных обсуждениях, дает им чувство принадлежности к группе, где проводилось обсуждение, и заставляет их лучше интегрироваться в команду.

Разнообразие потребностей, мотиваций и других эмоциональных точек зрения участников может затруднить их объединение для совместной работы. Но навыки, опыт и способность команды дизайн-мышления понимать ценность результатов преодолевают эту трудность и побудят участников проявить свой творческий потенциал, знания и навыки.

4. Этап прототипирования. После того, как небольшие группы обдумают несколько различных идей, рассматривается гипотеза, основанная на них. При этом речь идет не просто о споре о том, сработает ли та или иная идея, а в конце дискуссии о том, какую часть гипотезы следует использовать, чтобы идея была успешной, и какие условия для того, чтобы она была правильной. Чтобы проверить идею, это не обязательно должен быть идеально разработанный прототип, просто нужно помочь участникам тестирования визуализировать результат разрабатываемой программы или решения, чтобы участники могли дать конструктивную обратную связь по поводу идеи.

5. Этап тестирования. Здесь планируется протестировать проект, запланированный для приема в образовательные, исследовательские службы и университетские реформы, в реальных условиях. Проведенные эксперименты показывают, какие изменения обеспечивают успех идеи и приведут к дальнейшему развитию.

**Заключение.** Из вышесказанного видно, что дизайн-мышление может быть использовано на любом этапе нового проекта (программы, решения), внедрение процессов дизайн-мышления даже в проект, который уже был воплощен в жизнь, гарантирует его успех. Этот метод помогает открыть новые возможности для общения, сотрудничества, найти инновационные пути и способы решения существующих проблем, удовлетворения потребностей.

В успехе дизайн-мышления большое значение имеют точность данных и анализа, объективность оценок параметров в системе внутреннего монито-

ринга университета. Метод дизайн-мышления, основанный на объективности оценки и исследований, служит для оптимизации и реализации стратегической программы и управленческих решений, принимаемых управлением качеством для развития университетов.

#### **Литература**

1. Гафаров Х.С. Дизайн-мышление: предыстория и история становления / Х.С. Гафаров // *Человек в социокультурном измерении*. – 2020. – № 2. – С. 57–62.
2. Кемпкенс О. Дизайн-мышление. Все инструменты в одной книге / О. Кемпкенс; пер. Е. Теклиной, Д. Мухина, А. Калининой, А. Горячева. – М.: Эксмо, 2019. – 224 с.
3. Кирилина Н.А. Стратегические подходы к развитию вуза / Н.А. Кирилина // *Вестник Ассоциации вузов туризма и сервиса*. – 2011. – № 1. – С. 27–32.
4. Коржова О.С. Стратегии развития высших учебных заведений: классификации и условия применения / О.С. Коржова // *Вестник Новосибирского государственного университета экономики и управления*. – 2021. – № 1. – С. 284–294.
5. Сорина Г.В. Принятие решений: теоретико-методологический подход и практическое применение / Г.В. Сорина // *Принятие решений в системе образования: сборник научных трудов / под общ. ред. С.В. Ивановой*. – М.: Издательский центр ИЭТ, 2014. – 548 с.
6. Arnold J.E. *Creative engineering: Promoting innovation by thinking differently* / J.E. Arnold. – Stanford: Stanford Digital Repository, 2018. – 244 p.
7. Bjercknes G. *Florence in Wonderland. System development with nurses* / G. Bjercknes, T. Bratteteig // *Computers and democracy. A Scandinavian challenge* / ed. by M. Kyng. – Farnham: Ashgate, 1987. – P. 279–296.
8. Brown T. *Change by design: How design thinking transforms organizations and inspires innovation* / T. Brown. – N.Y.: Harper Business, 2009. – 264 p.
9. Buchanan R. *Wicked problems in design thinking* / R. Buchanan // *Design Issues*. – 1992. – Vol. 8. – Is. 2. – P. 5–21.
10. Florida R.L. *The rise of the creative class: and how it's transforming work, leisure, community and everyday life* / R.L. Florida. – N.Y.: Basic, 2002. – 434 p.
11. Lawson B. *How designers think: the design process demystified* / B. Lawson. – London: Architectural, 1980. – 243 p.
12. *Strategic management: textbook* / P.A. Mihnenko, T.A. Volkova, A.L. Drondin, A.V. Vegera; ed. by P.A. Mihnenko. – М.: Sinergy University, 2017. – 305 p.
13. Moggridge B. *Designing interactions* / B. Moggridge. – Cambridge: The MIT Press, 2006. – 766 p.
14. Moggridge B. *Designing media* / B. Moggridge. – Cambridge: The MIT Press, 2010. – 592 p.

**УДК 373**

**М.А. Гатина, студент,  
Р.Р. Мухаметзянова, студент,  
Эль Айюби Диана Эль Амир Лбейд, студент,  
Казанский (Приволжский) федеральный университет,  
г. Казань, Россия**

#### **ДУХОВНЫЕ ЦЕННОСТИ И ТРАДИЦИИ В СОВРЕМЕННОЙ ПАРАДИГМЕ ШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

**Аннотация.** В современных реалиях ключевым проблемным аспектом выступают духовные ценности и традиции в современной парадигме школьного образования. Последние два десятилетия характеризуются динамичностью развития новых технологий, подраста-