

## К ВОПРОСУ О ФОРМИРОВАНИИ УПРАВЛЕНЧЕСКО-ПЕДАГОГИЧЕСКИХ КОМАНД КАК МЕХАНИЗМА РАЗВИТИЯ СОВРЕМЕННОЙ СЕЛЬСКОЙ ШКОЛЫ

Курикова Н.В., Сартакова Е.Е.

*Томский политехнический университет, Томск, Россия, (634061, Россия, Томск, ул. Ленина,30) e-mail: rector@tpu.edu.ru*

В статье предлагается анализ становления современной сельской школы, ее ведущих моделей в условиях социокультурной модернизации образования. В процессе исследования доказывается вывод о необходимости формирования управленческо-педагогических команд как коллективного органа для модернизации сельских школ. С точки зрения авторов управленческо-педагогическая команда есть специально созданная группа людей – членов педагогических коллективов – для проектирования и реализации проекта развития дидактической, воспитательной, научно-методической, управленческой, ресурсной подсистем ОУ. Особое место в статье отводится методикам формирования управленческо-педагогических команд, а также диагностике эффективности процесса создания самой команды и эффективности ее деятельности. В статье характеризуется процесс командообразования, который включает в себя ряд составляющих: анализ деятельности школы; проектирование и реализацию курсов повышения квалификации, включая тренинг командообразования; научно-методическое сопровождение дальнейшей деятельности организации.

Ключевые слова: сельская школа, управленческо-педагогическая команда, методика, диагностика эффективности.

## TO THE QUESTION OF FORMATION OF ADMINISTRATIVE AND PEDAGOGICAL TEAMS AS A MECHANISM OF DEVELOPMENT OF MODERN RURAL SCHOOL

Kurikova N.V., Sartakova E.E.

*Tomsk Polytechnic University, Tomsk, Russia (634061, Russia, Tomsk, st. Lenina,30) e-mail: rector@tpu.edu.ru*

This article proposes an analysis of the formation of modern rural school, its leading models in terms of social and cultural modernization of education. The author proves the conclusion about the necessity of forming administrative and pedagogical teams as a collective body for the modernization of the rural schools. The special place is allocated to the methods of formation of the administrative-pedagogical teams, as well as the diagnosis of efficiency of the process of creating the team and its activity. The article characterizes the process of team building, which includes a number of components: analysis of school; design and implementation of training courses, including training team building; scientific and methodological support for the further activities of the organization.

Keywords: rural school, administrative and pedagogical team, methods, diagnostics of efficiency.

Процесс развития любой образовательной организации связан с формированием группы специалистов – единомышленников, готовых к реформированию существующей образовательной системы школы. Одним из важнейших признаков создания такой команды в школе – привлечение всех групп работников, т.е. создание управленческо-педагогической команды. Рассмотрим теоретическое обоснование данного компонента, алгоритм его использования. УПК есть специально созданная группа людей – членов педагогических коллективов – для проектирования и реализации проекта развития дидактической, воспитательной, научно-методической, управленческой, ресурсной подсистем ОУ.

На основании работ по командному менеджменту [1,2,3,4,5 и др.], этапов развития сельской школы выделим пять стадий существования УПК: образование; интенсивное формирование самой команды; нормализация деятельности команды; исполнение планов по

развитию сельской школы; трансформация команды или ее расформирование. На практике все эти стадии проявляются в разных формах, что обусловлено общим уровнем управленческой профессиональной культуры в организации.

Сам процесс командообразования включает в себя ряд составляющих: анализ деятельности школы; проектирование и реализацию курсов повышения квалификации, включая тренинг командообразования; научно-методическое сопровождение дальнейшей деятельности организации.

Проведение организационной диагностики позволит выяснить цели и задачи развития школы, для решения которых необходимо командное взаимодействие, уточнить состав участников курсов повышения квалификации, тренинга командообразования; подготовить планы курсов и тренинга, максимально приближенных к запросам ОУ. Во время проведения мониторинга и диагностики уровня сформированности профессиональной компетентности педагогических коллективов, выясняются писанные и неписанные правила данной организации, выявляется уровень развитости различных коммуникаций между учителями. Таким образом, происходит уточнение в рамках целеполагания развития школы задач командообразования.

Организационная диагностика включает в себя диагностический и подготовительный этапы. На диагностическом этапе осуществляется индивидуальная диагностика учителей и администрации школы, в рамках которой происходит выявление уровня психологического климата; диагностика эмоциональной системы взаимоотношений; выявление местных норм и правил.

Следующим этапом в программе командообразования является подготовка плана курсов повышения квалификации и тренинга командообразования по результату проведенной организационной диагностики. Содержание процесса командообразования связано с учебным курсом «Формирование управленческо-педагогической команды для развития ОУ», которая включала следующие модули: технологии формирования и деятельности команды, методика проектирования и реализации образовательных программ и проектов, использование информационно-коммуникативных технологий в образовательном процессе школы в рамках перехода на ФГОС начального, общего образования. Этап повышения квалификации реализовывался при помощи модульной практико-ориентированной технологии (Д.Б. Чернилевский [8]) в рамках трех составляющих [7]. Первая – блок повышения квалификации для формирования способов деятельности в рамках сетевого взаимодействия сельских школ. На основании сформированного целеполагания было определено и реализовано содержание образования для предполагаемых управленческо-педагогических команд экспериментальных школ согласно разработанному

учебному плану. Вторая – реализация тренинга на командообразование, который осуществлялся параллельно реализации «знаниевого» блока (в рамках каждого модуля) как в виде отдельных тренингов, так в рамках организации коллективной работы путем использования элементов различных гибких педагогических технологий. Третьей составляющей – стал процесс командообразования (управленческий аспект), который должен научно-методически и управленчески поддерживаться со стороны какого-то института дополнительного профессионального образования. При этом задачами такого центра могут стать: определение профессиональной культуры УПК; распределение на основе психолого-педагогической диагностики педагогов и управленцев ролей внутри УПК; осуществление в рамках реализации дополнительных профессиональных программ непрерывного роста профессиональной компетентности учителей и администрации; создание условий для более эффективной реализации образовательных услуг, в том числе и информационно-технологических, дистанционных; осуществление психолого-педагогического и управленческого сопровождения процесса реализации программ развития школ; б) проведение диагностики уровня развития ОУ.

В процессе подготовки управленческо-педагогических команд встала задача проектирования и апробации механизма формирования новых педагогических представлений профессиональной деятельности учителей. Потребность в исследовании установок в области педагогической деятельности обусловлена в последние десятилетия целым рядом факторов: переходом от унифицированной системы образования с едиными планами и программами, едиными методиками преподавания к вариативным педагогическим программам и технологиям; переориентацией системы образования с предметной на системно-деятельностную в результате внедрения гуманистических подходов в систему образования. Перечисленные факторы далеко не полностью характеризуют тенденции в современной образовательной системе, в то же время они указывают на наличие фундаментального противоречия между стереотипами старой системы и теми серьезными инновационными изменениями, которые произошли в современной системе образования.

Можно констатировать возникновение и развитие у сельских педагогов ряда представлений: поддержание традиционных форм организации образовательного процесса, обусловившее сохранение классических форм организации педагогического процесса, направленности на безальтернативность, недостаточный уровень качества, доступности, эффективности, ресурсного обеспечения образовательных программ; сохранение идеи автономности в ОУ систем управления (администрация) и реализации образовательного процесса (педагоги); включение школы в сеть обеспечит ухудшение ее состояния, возможно, приведет к ее закрытию.

Программа повышения квалификации направлена на формирование когнитивного компонента. Ее цели, задачи и план согласовывается с руководителями организаций, входящих в сеть (или их государственно-общественными органами управления). Окончательно уточняется состав участников тренинга и организационные моменты его проведения: длительность, режим работы, место проведения, необходимое оснащение и т. п.

Целью тренинга командообразования является формирование оперативной команды (т. е. фактически оперативного органа управления сетевым взаимодействием) для работы в ограниченном времени на достижение поставленных целей. Уточняются и задачи тренинга командообразования: сформировать единое понимание общих целей и задач сетевого взаимодействия; установить баланс личных целей и задач с целями и задачами сетевого взаимодействия; внести осознание взаимозависимости в достижении целей и задач сетевого взаимодействия и удовлетворения личных потребностей сотрудников; усилить креативность УПК; проявить и разрешить межличностные конфликты; улучшить психологический климат в рамках сети ОУ; устранить барьеры при прохождении информационных потоков, уменьшить искажения информации; улучшить личные и межорганизационные взаимоотношения.

Теоретическая основа тренинга командообразования включает в себя разработку динамического управления группами. Можно выделить следующие этапы становления УПК (группы), разбивая ее на три этапа, но в каждом этапе будем указывать стадии и критерии их определения.

Первый этап – начальный. Включает в себя поиск стиля работы, структуры, конкретизацию личных целей сотрудников, большую зависимость от формальных лидеров. На этом этапе члены группы общаются поверхностно, решая в основном ситуативные задачи сетевого взаимодействия. На этом этапе неформальные роли в группе могут быть распределены, но, как правило, неокончательно. Но каждый член группы жестко старается придерживаться формальных ролей.

Группа может находиться на начальном этапе достаточно долго при условии сильного формального руководства, забивающего инициативу сотрудников. Начальный этап командообразования подразделяется на четыре стадии, в процессе которых идет освоение отдельных профессиональных компетенций по реализации сетевых образовательных программ и проектов.

Далее в программе командообразования следует послетренинговое сопровождение с целью адаптации сформированной команды и ее работы в условиях сети. На этом этапе команда может работать самостоятельно, так как все, что происходило на тренинге командообразования, объяснялось его участникам.

При оценке командной эффективности необходимо учитывать следующие показатели: удовлетворение потребностей индивидуального членства (самооценка); успешное взаимодействие в УПК (самооценка); решение поставленной перед командой задачи (самооценка, внешняя оценка); положительный имидж команды (внешняя оценка). Важно постоянно отслеживать совпадение самооценки с внешней оценкой управленческой команды. Эти элементы взаимосвязаны. Так, личное удовлетворение зависит не только от успешного решения задач, но и от качества взаимоотношений в УПК, а также от социальных аспектов командной работы.

Оценка эффективности результатов деятельности УПК состоит из четырех блоков: мониторинг личной эффективности деятельности лидера команды; мониторинг личной эффективности работы каждого члена команды; мониторинг эффективности работы команды в целом; обработка результатов анализа показателей эффективности деятельности УПК.

Для организации и постановки мониторинга эффективности деятельности управленческой команды необходимо установить наиболее информативный состав показателей. Эффективность можно описать группами показателей, используемых при оценке деятельности организации: доступность, эффективность, качество образовательных услуг.

Таким образом, результатом внедрения программы командообразования могут быть: усиление креативности в области командных взаимодействий; формирование понимания общих целей и задач развития сети и соотнесения их с личными целями и задачами сотрудников; осознание взаимосвязности в достижении целей и задач и удовлетворение личных потребностей сотрудников; улучшение психологического климата в сети; повышение работоспособности и дисциплины; усиление лояльности сотрудников; устранение барьеров при прохождении информационных потоков, уменьшение искажения информации; улучшение личных взаимоотношений между сотрудниками; проявление и разрешение конфликтных ситуаций; появление новых форм мотивации персонала; повышение потребности персонала в дополнительном обучении и применении полученных навыков на практике; прорыв в развитии новых направлений деятельности сети, в конечном счете в становлении сетевого образовательного процесса на селе.

Вторая составляющая повышения квалификации – реализация тренинга на командообразование, который осуществлялся параллельно реализации «знаниевого» блока (в рамках каждого модуля) как в виде отдельных тренингов, так в рамках организации коллективной работы путем использования элементов интерактивных педтехнологий [6]. Создание эффективной команды начиналось с первых дней курсов ПК вне зависимости от типа решаемых в рамках первого (знаниевого) блока программы повышения квалификации для

образовательных сетей. Процесс формирования УПК (1 период) осуществлялся в несколько этапов, представлен последовательный подход при создании команды. В целях грамотного распределения участников по ролям в УПК мы провели первый тренинг, где уточнили с педагогическими коллективами образовательных сетей: обязанности, функции и меру ответственности каждого участника; образование, опыт и навыки участников, необходимые для эффективного выполнения задач; личностные качества участника, необходимые для гармоничного встраивания в команду.

Анализируя личные качества участников УПК образовательных сетей мы, кроме выявления уровня сформированности профессиональных компетенций организации сетевого педагогического процесса, обращали внимание на аналитические и творческие способности каждого члена педагогических коллективов, стиль принятия решения, умение общаться и взаимодействовать с людьми, мотивацию; стиль управления командой и соответствие каждого члена команды этому стилю.

Следуя предложенной концепции командообразования, первым ее этапом стала комплексная предварительная диагностика той ситуации, которая складывалась в группах на тот момент. Только после определения текущего положения специально разрабатывалась программа тренинга командообразования под данную конкретную образовательную сеть.

Далее следовал этап проведения тренинга, после которого проводится диагностика изменений сразу и через определенное время (три месяца, полгода). Этап предварительной диагностики проводился на основе неформализованных интервью со всеми членами группы и заполнение ими специального диагностического опросника. Схема неформализованного интервью выглядела следующим образом: вступительная часть – вопросы о респонденте, его специализация в образовательных сетях, когда и каким образом попал в данную сеть и т. д.; основная часть – вопросы об образовательных сетях, о миссии, целях и задачах ОУ в рамках сетевого взаимодействия, об организационных ценностях, о педагогическом коллективе и т. д. В диагностическом опроснике каждый тест был направлен на измерение того или другого критерия групповой работы.

Алгоритм командообразования (психологический аспект), реализуемый в дальнейших тренингах, включал следующую методику. Первый этап заключался в разработке списка характеристик, свойств, черт групповой и командной работы (критерии групповой работы). Эти критерии разрабатывались таким образом, чтобы они отражали всевозможные особенности группового взаимодействия – и психолого-управленческие, и социально-психологические (коммуникативные), и функционально-ролевые, и многие др. Вместе со слушателями ОУ мы определили критерии эффективной УПК: наличие согласованных и принятых (интериоризированных) целей, ценностей и норм работы у каждого члена

команды; социально-психологическая сплоченность, гибкость и адаптивность поведения каждого по отношению к другим; развитая гибкая коммуникация как внутри группы (каждый с каждым), так и с внешней средой, другими командами; гибкая ролевая структура, в которой все подменяют друг друга и даже роль лидера жестко не закреплена; высокий уровень самоконтроля деятельности каждым членом команды и гибкое распределение ответственности; наличие, помимо основных, профессиональных, общекорпоративных и управленческих компетенций.

Второй этап представлял собой непосредственно экспертный опрос членов УПК на предмет объединения в те или иные смысловые группы, получившихся критериев, определения названия получающихся групп и их ранжирования. Уровни развития УПК представлены следующими: диффузная группа, формальная рабочая группа, квазикоманда (сплоченная группа), УПК.

Третий этап – научно-методическое сопровождение деятельности образовательных организаций – связан с организацией, апробацией, распространением через механизм психолого-педагогического сопровождения результатов научных исследований по технологиям развития ОУ. Управленческое сопровождение при этом носит прикладной характер, направлено на разработку необходимых материалов нормативного плана, осуществляется также в рамках психолого-педагогического сопровождения.

### Список литературы

1. Жуков, Ю.М. Технологии командообразования [Текст] : учеб. пособие для студ. ВУЗов / Ю.М. Жуков, А.В. Журавлев, Е.Н. Павлова. – М.: Аспект Пресс, 2008. – 320 с.
2. Жуткин, А.В. Управленческие и организационные проблемы эффективной команды в проектной деятельности [Текст] : автореф. дис. ... канд. социол. наук: 22.00.08 / А.В. Жуткин ; Моск. гос. технол. ун-т «Станкин». – М., 2003. – 17 с.
3. Зинкевич-Евстигнеева, Т. Технология создания команды [Текст] / Т. Зинкевич-Евстигнеева, Д. Фролов, Т. Грабенко. – СПб : Речь, 2002. – 224 с.
4. Иванов, В.А. Совершенствование механизма управления предпринимательскими организациями на основе формирования локальных управленческих команд [Текст] : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / В.А. Иванов ; Рос. акад. предпринимательства. – М., 2011. – 24 с.
5. Красностанова, М.В. Формирование команды в хайтек-бизнесе [Текст] / М.В. Красностанова. – М. : КноРус, 2008. – 210 с.

6. Кравченко, А.И. Социология [Текст] / А.И. Кравченко, В.Ф. Анурин. – М.: Юнити-Дана, 2005.
7. Сартакова, Е.Е. Подготовка управленческо-педагогических команд для решения задач модернизации сельской школы [Текст] / Е. \Е. Сартакова // Директор сельской школы. – 2012. – № 2. – С. 28–37.
8. Чернилевский, Д.Б. Дидактические технологии в высшей школе [Текст] : учеб. пособие для студентов ВУЗов, обучающихся по пед. специальностям, магистрантов, аспирантов и слушателей системы доп. проф. образования / Д.Б. Чернилевский. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 436, [1] с. – табл.

**Рецензенты:**

Ревакина В.И., д.п.н., профессор, зав. кафедрой послевузовского образования ФГБОУ ВПО «Томский государственный педагогический университет», г. Томск;

Куликов С.Б., д.ф.н., профессор, декан факультета общеуниверситетских дисциплин ФГБОУ ВПО «Томский государственный педагогический университет», г. Томск.