

## УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОМАНДА КАК УСЛОВИЕ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Алямкина Е.А., Красильникова И.Н., Красильникова М.Н.

*ЧОУ ВПО «Московский университет им. С.Ю. Витте», Москва, e-mail: ekaterina-psy@mail.ru*

Статья посвящена значимости управленческой команды в управлении образовательной организацией. В статье рассматриваются понятия команд и управленческих команд. Под управленческой командой в статье понимается многоуровневая команда руководителей, которая состоит из рабочих команд на основе четко и гибко распределенных функций и ответственности, члены которой осознают взаимозависимость и необходимость сотрудничества согласно утвержденной структуре управления, имеют твердую установку на совместную, эффективную творческую управленческую деятельность и способны сплотить индивидуальные идеи и опыт каждого для получения высоких результатов и достижения единой цели в развитии образовательной организации. Описаны основные условия и закономерности формирования, функционирования и развития управленческих команд. Предложены мероприятия формирования управленческой команды: формирование кадрового резерва, привлечение и закрепление молодых специалистов, повышение квалификации и переподготовка сотрудников. Приведен перечень индикаторов для диагностики эффективности управленческой команды.

Ключевые слова: образование, управление, команда, управленческая команда, образовательная организация.

## MANAGEMENT TEAM AS A CONDITION OF EFFECTIVE MANAGEMENT OF EDUCATIONAL ORGANIZATION

Alyamkina E.A., Krasilnikova I.N., Krasilnikova M.N.

*Moscow Witte University, Moscow, e-mail: ekaterina-psy@mail.ru*

The article is devoted to the importance of the management team in the management of the educational organization. The article discusses the concept of teams and management teams. Under a management team in the article refers to multi-level management team, which consists of working teams on the basis of clearly and flexibly distributed functions and responsibilities, the members of which recognize the interdependence and need for cooperation in accordance with the approved management structure, have a strong emphasis on collaborative, effective and creative managerial activities and is able to consolidate individual ideas and experience of each to obtain good results and achieve a common goal in the development of educational organizations. Describes the conditions and laws of formation, functioning and development of management teams. The proposed activities of the formation of the management team: the formation of personnel reserve, the attraction and retention of young specialists, improvement of professional skill and retraining of staff. The following list of indicators to diagnose the effectiveness of the management team.

Keywords: education, management, team, management team, educational organization.

Социально-экономические изменения, происходящие в настоящее время, предъявляют более высокие требования как к системе образования в целом, так и к образовательным организациям в частности.

Актуальность исследования определяется, прежде всего, изменениями, которые происходят в системе образования в связи с вступлением в силу с 01.09.2013 г. Федерального закона от 29.12.2012 N 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации». Достижение требований, предъявляемых к образовательной организации Государственной программой города Москвы на 2012–2016 гг. «Развитие образования города Москвы ("Столичное образование")», Государственной программой города Москвы на среднесрочный период (2012–2018 гг.), «Развитие образования города Москвы («Столичное образование»)",

Федеральными государственными образовательными стандартами и пр., невозможно в условиях традиционного управления, ориентированного на командно-административный подход и локализацию функций каждого члена администрации.

Тенденции современного времени таковы, что в образовательных организациях резко возрастает роль и значение системы управления, способной своевременно принимать своевременные стратегически важные решения, создавать все необходимые условия (ресурсные, финансовые, кадровые, информационные, имиджевые и т.п.) для их реализации, гибко реагировать на изменения внешней и внутренней среды, обеспечивать конструктивное сотрудничество и конкурентоспособность образовательной организации.

В то же самое время в самой системе управления образовательной организацией происходят существенные изменения в силу: нарастания информационных потоков; неэффективности управленческого аппарата при объединении нескольких (от 2-х до 17-ти) образовательных учреждений в единый образовательный комплекс; усложнения процесса принятия управленческих решений; смены ценностных ориентиров управленцев. Эти изменения касаются, прежде всего, структур и субъектов управления. Структуры становятся все менее жестко иерархичными, гибкими, матричными. Что касается субъектов, то налицо: а) рост их числа; б) образование горизонтальных связей между ответственными исполнителями. Иными словами, тенденцию современного управления в сфере образования можно определить как поиск способов повышения отдачи человеческого потенциала, прежде всего, управленческого в рамках наиболее целесообразных образовательных и управленческих структур образовательного комплекса [4,11]. Все это создает предпосылки для формирования управленческих команд в системе управления образовательной организации, так как именно управленческая команда является одной из форм эффективного управления.

Для успешной деятельности и повышения результативности современной образовательной организации необходим переход от авторитарного и единоличного стиля управления к командному способу взаимодействия в управленческой среде.

В общетеоретическом плане использование личностного и группового потенциала работников в системе производственных отношений, возникающих по поводу осуществления функций управления, раскрыты в переводных фундаментальных трудах М. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоури, Т. Питерса, П. Уотермана, П. Друкера, У. Оучи. Бенг Карлоф и Свен Седеборг, У. Бреддик рассмотрели организационные аспекты формирования команд, сформулировали ряд норм и правил, которыми руководствуются участники самоуправляемых, преимущественно рабочих и целевых команд. Особое место среди работ, посвященных командам, занимают исследования Р. Мередит Белбина, центральной темой

которых является развитие концепции командных ролей. Работы В. Крюгера, Блейка и Дж. С. Моутона, Г. Десслера, М. Уэста направлены на исследование практики командного текущего и стратегического управления компаниями. Существенную роль в теоретическом обосновании необходимости формирования команд вносят работы Ицхака Адизеса, сформулировавшего идею взаимодополняющей команды.

Команда – это небольшое количество человек (чаще всего 5–7, реже до 15–20), имеющих общие цели, ценности и подходы к исполнению совместной деятельности; принимающих на себя ответственность за конечный результат, способных изменить функционально-ролевую соотнесенность; имеющих взаимно определяющую принадлежность свою и партнеров к данной группе [4]. Команда – это группа людей, объединенных достижением общей цели, во многом соответствующей личным целям каждого. Команда – это небольшое число людей с взаимодополняющими навыками, людей, которые собраны для совместного решения задач в целях повышения производительности и в соответствии с подходами, посредством которых они поддерживают взаимную ответственность [11]. Члены команды взаимозависимы в работе, т. е. для достижения разделяемых целей они нуждаются в работе других членов. Для команды существенны следующие признаки: члены команды «работают вместе», «владеют отработанными процедурами взаимодействия», «продуманно позиционированы» и/или «взаимозаменяют друг друга», «направлены на достижение общей цели» и/или «имеют общее видение ситуации». Характерным признаком команды является повышенный уровень автономности поведения и коллективной ответственности за конечный результат.

Важный вклад в разработку теоретических основ и практических рекомендаций по формированию и организации эффективной деятельности управленческих команд внесли и отечественные авторы. В. Авдеев, М. Албасов, В. Маркин, Ю. Синягин подробно рассмотрели проблемы управленческих команд с точки зрения психологии межличностного поведения. С.Д. Резник, В.Г. Куликов, Ю.М. Жуков посвятили свои работы технологиям командообразования. Над вопросами образования малых групп, создания управленческих команд в системе образования работали В.Е. Агеев, Р. Акофф, В.П. Васильев. Опыт управления инновационной образовательной организацией и создание модели управления образовательной организацией рассматривали в своих работах О.Е. Лебедева, А.М. Моисеева, Т.И. Шамова, Е.А. Ямбург. Общие вопросы по теории управления образовательными системами исследовали М.М. Поташник, В.П. Симонов, П.И. Третьяков и другие.

Анализируя литературу, мы пришли к выводу, что управленческие команды – это достаточно сложное образование с собственным жизненным циклом. Управленческая

команда – это группа специалистов единомышленников, принадлежащих к различным областям организационной деятельности и работающих совместно над решением различных проблем. Управленческая команда – взаимодействующая, сплоченная на базе разделяемой совокупности ценностей группа руководителей организации или ее подразделений, которые, самоорганизуясь, четко и гибко распределяя функции и ответственность, проявляя творчество, берут на себя обязательства по достижению общих целей и добиваются высоких результатов управления в нестандартных ситуациях. Управленческая команда – это объединение специалистов, имеющих высокий уровень взаимосвязи, ярко выраженное стремление к достижению общей цели при максимальной самореализации и возможности индивидуального роста [11].

Управленческую команду следует рассматривать как организованную, эффективно развивающуюся группу специалистов-единомышленников, которая:

- понимает необходимость командного управления на условиях продуктивного взаимодействия и взаимозависимости всех участников команды при организации образовательного процесса;

- имеет твердую установку на плодотворное сотрудничество и эффективную совместную творческую деятельность;

- способна учитывать идеи и опыт каждого участника команды для принятия разумного, целесообразного решения, направленного на достижение обозначенной цели;

- способна создать оптимальные условия для достижения высоких результатов в профессиональной деятельности, развивая единство команды, инициативность, целеустремленность на основе гибкости поведения участников команды, самоуправления и разделения функций самореализации личности.

Для повышения эффективности управленческих команд необходимо использовать закономерности их формирования, функционирования и развития. Фишбейн Д.Е. выделил следующие признаки управленческой команды: постоянство состава, регулярность совместной работы, предмет работы, командные правила, общее дело. Управленческая деятельность команды базируется на специфической функции – командной выработки решения, в отличие от управленческого аппарата. Каждая команда имеет особую внутреннюю координацию действий, основанную не на жесткой иерархической структуре подчинения и контроля, а на гибкой взаимосвязи между всеми участниками команды [6].

Управление как деятельность в команде отличается от руководства и администрирования в общепринятом смысле тем, что на каждом этапе деятельности управляет тот, кто более уверен, компетентен и осведомлен в области разворачиваемой в данный момент деятельности. Характерной особенностью управленческой команды является

то, что её деятельность напрямую связана с реализацией определенных для команд каждого уровня функций управления. В рамках образовательного комплекса в управленческую команду (на разных иерархических уровнях) могут входить помимо администрации представители общественности (социальные партнеры), родители (управляющий совет и родительский комитет), руководители дошкольных структурных подразделений и ученический совет. Небольшие коллективы получают возможность распоряжаться ресурсами, заниматься стратегическим планированием.

В успешных управленческих командах выработка и принятие решений осуществляются непосредственно командой, а функцией администратора становится создание необходимых условий, определение границ пространства решения вопросов, а также участие в затруднительных случаях, требующих объективной оценки.

Формирование управленческой команды происходит из потребностей, которые возникают в ходе реализации организационных целей. Формирование управленческой команды включает в себя: определение назначения команды (зачем существует, зачем формируем), формулировка ее цели (что команда собирается делать), постановку задач (как команда собирается делать), определение роли команды, основополагающие правила и нормы. На процесс формирования управленческой команды влияют многие факторы, которые можно условно разделить на первичные и вторичные. Первичные факторы определяют стратегию формирования команды. К первичным факторам можно отнести: содержание социального заказа (область, сфера действия); уровень сложности решаемой проблемы (требуемые организационные и технические условия выполнения); специфику внешних условий, в которых предполагается действовать (внешняя среда); личность руководителя команды (система ценностей лица, формирующего команду). Вторичные факторы определяют тактические задачи построения (подбор персонала (определение ролей для каждого участника команды, управление развитием человеческих ресурсов)).

Существует три уровня проведения процессов формирования команд.

1. Индивидуальное консультирование, т.е. управление трудными проблемами, возникающими в результате существования в организации.

2. Непосредственно формирование команды – активное командное включение в планирование организационных изменений (команда определяется как группа из более двух человек, динамично взаимодействующих, зависимых друг от друга и направленных в сторону общей цели/ миссии. Каждый член команды играет определенную роль, занимает четкую позицию и выполняет определенную функцию в команде).

3. Построение межкомандных взаимоотношений. В организации может существовать несколько отдельных и независимых групп, из которых необходимо сформировать команды.

Также при формировании управленческой команды необходимо учитывать четыре основных подхода к формированию команды:

- целеполагающий подход (основанный на целях) – позволяет членам группы лучше ориентироваться в процессах выбора и реализации групповых целей. Цели могут быть стратегическими по своей природе или установлены в соответствии со спецификой деятельности;

- межличностный подход (интерперсональный) – цель увеличение группового доверия, поощрение совместной поддержки, а также увеличение внутрикандных коммуникаций;

- ролевой подход – проведение дискуссии и переговоров среди членов команды относительно их ролей; предполагается, что роли членов команды частично перекрываются;

- проблемно-ориентированный подход к формированию команды (через решение проблем) предполагает организацию заранее спланированных серий встреч с командой людей, имеющих общие цели и организационные отношения по фасилитации процесса [1,3].

Что касается методов формирования управленческих команд, то методы необходимо адаптировать с учетом специфики каждой организации, в частности образовательной. Влияние на выбор методов могут оказывать множество факторов, таких как: корпоративная культура; организационная структура; менталитет; ценности организации; психологическая совместимость индивидов; цели и задачи организации; компетентность руководства; корпоративная и конкурентная стратегия; область постановки целей, человеческий капитал, лидерство, стратегические альянсы, организационное поведение и т.д. [5,12].

В условиях образовательных организаций наиболее актуальными мероприятиями для формирования управленческой команды образовательной организации являются:

1. Формирование кадрового резерва.
2. Привлечение и закрепление молодых специалистов.
3. Повышение квалификации и переподготовка сотрудников (курсы, мастер-классы, тренинги, консультации).

Говоря о том, что управленческая команда сформирована и эффективна в работе, можно утверждать, что ранее были соблюдены следующие условия: участники имеют единое представление относительно целей, средств и методов достижения целей; в команде создан баланс между сплоченностью и напряжением; разработаны и согласованы механизмы принятия решений; функциональные обязанности и роли участников разделены и достаточны для достижения целей; выработаны нормы и правила работы; есть общекомандные ценности [11].

Итак, в соответствии с вышесказанным мы рассматриваем управленческую команду образовательной организации как многоуровневую команду руководителей, которая состоит из рабочих команд на основе четко и гибко распределенных функций и ответственности, члены которой осознают взаимозависимость и необходимость сотрудничества согласно утвержденной структуре управления, имеют твердую установку на совместную, эффективную творческую управленческую деятельность и способны сплотить индивидуальные идеи и опыт каждого для получения высоких результатов и достижения единой цели в развитии образовательной организации.

Управленческая команда является уникальным ресурсом, который необходим для успешного развития образовательной организации в условиях ограниченных ресурсов и возрастающей конкуренции.

### Список литературы

1. Алексашина Т.В. Особенности формирования команды проекта // Стратегическое и проектное управление: сборник научных статей / гл. редактор В. Г. Прудский; Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Пермский государственный национальный исследовательский университет», Пермский филиал Московского отделения Project Management Institute ООО «Парма-Телеком». – Пермь, 2013. – С. 12-15.
2. Алексашина Т.В., Алексеев А.Н., Волошина Л.А., Рибокене Е.В., Лебедев К.А., Алексеев И.В., Руденко Ю.С., Разовский Ю.В., Шумаев В.А., Сазонов А.А., Авдеева Т.В., Аверин А.В., Григорьева В.В., Барт Т.В., Дохолян С.Б., Никонорова А.В., Рязанов А.А., Швед Н.Г., Чернышев М.Л., Лунева Е.И. и др. Стратегические направления модернизации экономики России в условиях трансформации моделей управления: монография / Московский университет им. С.Ю. Витте. – Москва, 2015.
3. Алексеев А.Н. Стратегические альянсы в системе корпоративного управления // Модернизация экономики и управления ii Международная научно-практическая конференция: сборник научных статей / под общей ред. В.И. Бережного. – 2014. – С. 274-276.
4. Базаров Т.Ю. Управление персоналом развивающейся организации. – М., 2006.
5. Барт Т.В., Рибокене Е.В., Алямкина Е.А. Роль моделей организационного поведения в управлении качеством образования // Современные проблемы науки и образования. – 2015. – № 1-1; URL: <http://science-education.ru/ru/article/view?id=19677>.
6. Боровикова Н.В., Петров В.А. Управленческая команда: статус, закономерности развития. Понятие и сущность управленческой команды. – Санкт-Петербург, 2005.

7. Друкер П. Рождение новой организации // Управление знаниями / пер. с англ. – М.: Альпина-Букс, 2006.
8. Коваленко А.В. Создание эффективной команды: учебное пособие. – Томск: Изд-во Томского политехнического ун-та, 2008.
9. Королев В.И., Кузнецова А.И., Алексеев А.Н., Ковальчук В.М., Никитова С.Г., Романова Ю.А., Филипченко А.М., Рязанов А.А., Кокуш А.В., Морковкин Д.Е., Бурыкин Е.С., Ведров Е.С., Никонорова А.В., Овсянникова Т.С., Алексашина Т.В., Дуброва В.И., Рибокене Е.В., Жмыря Е., Алексеев И., Шумаев В.А. и др. Управление социально-экономическими процессами и системами в России: современное состояние и перспективы развития. – М., 2014.
10. Красильникова И.Н., Рибокене Е.В. Специфика методов управления образовательными комплексами // Актуальные проблемы современного общества. – 2015. – № 3. – С. 82-84.
11. Мередит Р.Б. Команды менеджеров. Как объяснить их успех или неудачу. – М.: Кивитс, 2009. – 236 с.
12. Рибокене Е.В. Институциональная среда постиндустриального информационного общества // Инновационное развитие общества: условия, противоречия, приоритеты: в 3 т. / под ред. А.В. Семенова, Ю.С. Руденко. – Москва, 2014. – С. 121-125.
13. Рибокене Е.В. Институциональная среда постиндустриального информационного общества. В сборнике: Инновационное развитие России: условия, противоречия, приоритеты материалы IX Международной научной конференции: в 3 т. / Министерство образования и науки РФ, Комитет Гос. думы по образованию, Московский технологический институт "ВТУ", Московский университет им. С. Ю. Витте. – Москва, 2013. – С. 131-135.
14. Стратегические направления модернизации экономики России в условиях трансформации моделей управления: монография / Алексашина Т.В., Алексеев А.Н., Волошина Л.А., Рибокене Е.В., Лебедев К.А., Алексеев И.В., Руденко Ю.С., Разовский Ю.В., Шумаев В.А., Сазонов А.А., Авдеева Т.В., Аверин А.В., Григорьева В.В., Барт Т.В., Дохолян С.Б., Никонорова А.В., Рязанов А.А., Швед Н.Г., Чернышев М.Л., Лунева Е.И. и др. / Московский ун-т им. С.Ю. Витте. – Москва, 2015.