

*Митяева Надежда Игоревна
учитель начальных классов
МАОУ «СОШ№77 с углубленным
изучением английского языка» г.Перми*

Подготовка руководителей образовательной организации к реализации командного менеджмента

Аннотация

В данной статье раскрывается проблема управления современным образовательным учреждением. Рассмотрен командный метод работы, как инновационный ресурс в управлении учреждениях среднего образования. Описана модель подготовки руководителей к реализации командного менеджмента.

Ключевые слова: менеджмент, командный менеджмент, управление, повышение квалификации, модель, образовательная организация.

Стратегические установки развития отечественного образования в настоящее время ориентированы на формирование нового качества управления, которое включает: создание профессиональной среды для развития педагогического потенциала, способности управлять изменениями, эффективность использования человеческих ресурсов в условиях социальных изменений, развитие управленческой компетентности руководителей по решению проблем организации. Появляется новая модель управления, основа которой - качество менеджмента. Которая возникает в следствии предъявлением высоких требований к профессиональной компетентности руководителя, ведь именно от грамотного менеджмента во многом зависит качество образования. Без использования новых форм и приемов управления, обеспечивающих позитивные изменения и влияющих на эффективность деятельности образовательной организации, не может быть достигнуто качество менеджмента [Муругова 2013:3].

Практика командного менеджмента - одна из таких инновационных практик, которая обеспечивает активизацию профессиональной деятельности педагогов через развитие команд, ресурсов малых групп, создающихся для решения проблем учреждений среднего образования [Ушаков 2004: 115].

Сегодня управленческие кадры образования остро нуждаются в специальной подготовке по проблемам менеджмента. Данные обстоятельства предполагают изменение требований к дополнительному профессиональному образованию руководителей и повышению их квалификации в вопросах менеджмента, разработку и освоение дополнительных профессиональных программ, направленных на решение реальных проблем управленческой практики; необходимость сопровождения появляющихся инновационных практик управления.

В связи с этим, для реализации командного менеджмента в учреждениях общего образования необходима модель, которая позволит упростить линейно-функциональную иерархию и сделает структуру организации более динамичной. Разработка модели обусловлена заказом общества на подготовку управленческих кадров к командному менеджменту в системе общего образования.

В управлении образовательным учреждением можно выделить две стороны: 1) управление образовательным процессом (организация учебных занятий и воспитательных дел, реализация основных функций управления учебно-воспитательным процессом); 2) управление коллективом образовательного учреждения (педагогическим и детским). При этом образовательный процесс и коллектив образовательного учреждения рассматриваются в качестве управляемых систем [Борытко 2016: 6].

Для выявления движущих факторов, сильных и слабых сторон образовательной организации при разработке модели подготовки руководителей к реализации командного менеджмента предшествовала диагностика существующей системы управления.

Установление и изучение факторов, характеризующих состояние и функционирование системы управления, анализ величин и соотношений параметров системы и внешней среды и их изменений, обнаружение и локализация дефектов в системе, выявление неиспользуемых возможностей, предсказание и предотвращение возможных нарушений в функционировании и состоянии системы проходило в 6 этапов:

1) Определение целей организации – на данном этапе был использован метод силовых полей Курта Левина. Применение данного метода позволило выявить, какие факторы, необходимые для внедрения командного менеджмента, направляют данную образовательную организацию к желаемому состоянию, а какие противостоят движущим силам. Полученные результаты свидетельствуют о том, что большую значимость имеют движущие факторы для создания командного менеджмента, чем препятствующие, значит, необходимо приступить к решению данной управленческой ситуации, преодолевая противодействующие факторы.

2) Выявление проблемы – на данном этапе для выявления основных причин отсутствия команды, было проведено анкетирование учителей и руководителей образовательной организации. Анализ анкетирования показал, что основными причинами отсутствия командного менеджмента является отсутствие условий и модели командного менеджмента. Необходимо отметить, что педагогический и административный коллектив образовательной организации заинтересован в внедрении командного менеджмента.

3) Исследование проблемы и постановка диагноза

Для исследования проблемы нами был использован инструмент «OCAI» Камерона, Куинна - анализ организационной культуры образовательной организации, а так же методика SWOT-анализа организации. Полученные результаты свидетельствует о понимании и осознании учителями и администрацией использования командного менеджмента в управлении организацией. Данные, полученные в результате SWOT - анализа, были учтены при разработке модели подготовки руководителей к реализации командного менеджмента.

4) Поиск решения проблемы - на данном этапе был использован метод принятия управленческих решений: «Дерево решений», который содержал 4 варианта действий, направленных на внедрение командного менеджмента

5) Оценка всех альтернатив и выбор наилучшей – с помощью морфологического анализа были оценены альтернативы и было выявлено, что они находятся в равном соотношении. Соответственно, необходимо реализовывать все 4 выбора для внедрения командного менеджмента: проведение мероприятий на сплочение коллектива; стимулирование работников; для формирования команд необходимо включение в локальные ОУ обязанностей по активному включению в командную работу для планирование организационных изменений (команда определяется как группа из более двух человек, динамично взаимодействующих, зависимых друг от друга и направленных в сторону общей цели/ миссии); выделение специальных часов на реализацию командного менеджмента за счет уменьшения учебной нагрузки.

б) Согласование решений в организации - на этапе согласования решений данный вопрос выносился на обсуждение на педагогическом совете образовательной организации. Коллективом было принято решение о внедрении командного менеджмента в образовательную организацию.

Результаты проведенного исследования и выполнение принятого решения привели к пониманию необходимости разработки модели подготовки руководителей к реализации командного менеджмента.

Разрабатываемая модель состоит из 4 блоков, имеет уровневую структуру, отражает внутренние связи функционирования.

1. Организационный блок

Цель первого блока заключается в изучении нормативно-правовой документации по организации командного менеджмента, подготовке методического сопровождения.

Подготовка дополнительной профессиональной программы «Командный менеджмент» построена в соответствии с: Федеральным законом от 29 декабря 2012 года №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»; Порядком применения

организациями, осуществляющими образовательную деятельность, электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ (Приказ Минобрнауки Российской Федерации от 23.08.2017 г. № 816); Профессиональный стандарт «Педагог (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель)»; Национальной системой учительского роста.

Организационный блок предполагает проведение входной рефлексии профессиональной деятельности руководителей, диагностические и аналитические процедуры; проектирование педагогического процесса; определение целей, отбор содержания, методов и средств обучения; формирование группы слушателей с учетом их пожеланий по стажу и опыту работы; по интересующим проблемам; по имеющемуся опыту реализации командного менеджмента и др. Необходимым организационным условием на данном этапе является создание образовательной среды для конструктивного взаимодействия, в которой слушатели будут чувствовать себя комфортно, смогут свободно высказывать собственное мнение, обсуждать интересующие проблемы, задавать вопросы.

2. Образовательный блок

Цель образовательного блока заключается в том, чтобы провести обучение управленческих кадров, восполнить дефицит ресурсов и способов реализации командного менеджмента, формировать командный интеллект.

Образовательный блок построен в виде модулей:

Модуль «Организация менеджмента» - организация рассматривается как социальная система в контексте современного качества управления организацией. В данном модуле изучаются научные подходы по реализации командного менеджмента, а так же приобретаются необходимые знания для реализации командного менеджмента. Следующий образовательный модуль «Организационная культура образовательной организации» раскрывает понятие организационной культуры, ее типологию и диагностику. Анализируются стратегии организационного поведения в различных культурах. Определяется этап эволюции жизненного цикла организации, одновременно осваиваются и техники взаимодействия с учащимися, коллегами, администрацией в различных типах организационных культур.

Модуль «Эффективное использование власти при реализации командной работы» необходим руководителям для выбора форм и стратегий власти в различных ситуациях при реализации командной работы. Модуль ориентирует руководителя на особенности *организационного поведения* при реализации командного менеджмента, обращает внимание на метапрофессиональных качествах руководителя при выборе различных форм власти:

способности работать в команде; профессиональной мобильности; коммуникативности; ответственности за решение проблем и результаты деятельности; толерантности; предприимчивости; стрессоустойчивости. Очень важно, чтобы выбранные формы и стратегии власти руководителя соответствовали командному методу работы.

Модуль «Стили руководства» руководители знакомятся с различными классификациями существующих стилей, концепциями «ориентации на людей» и «ориентации на дело».

В модуле «Команда как инновационный ресурс развития организации» сконцентрированы необходимые для командной работы учебные темы, которые осваиваются в малых группах, командах. Примеры учебных тем: "Команда как инновационный ресурс развития организации"; " Ресурсы малых групп и их потенциал"; "Командный менеджмент и командный интеллект"; "Шкала оценки показателей уровня развития команды"; "Ролевая структура управления команд"; "Достоинства и недостатки командной работы"; "Поведенческие критерии руководителя команды при организации командной работы" и др. Данный модуль предполагает использование интерактивных методов обучения - групповой тренинг, тренинг формирования команды в различных модификациях, метод кейсов, метод анализа конкретных ситуаций, педагогическое консультирование, актуализация позитивного опыта руководителей при организации командной работы.

Модуль «Командный практикум по решению проблем» в ходе командной работы над проблемой активизирует мыслительную деятельность руководителей.

Модуль «Методики исследования организации» предполагает практические упражнения, закрепляющие полученные теоретические знания, реализуются учебные цели *по изменению представлений руководителей о собственной управленческой деятельности.*

Модуль «Управление конфликтами». Данный учебный модуль усиливает эффекты предыдущих модулей и помогает слушателям освоить концепцию конфликтного менеджмента.

Все программные модули ориентированы на реальную практику управления и решение проблем организации.

3. Итоговый блок

Цель итогового блока – проведение итоговой рефлексии.

Завершением модели является итоговая рефлексия, которая включает в себя проведение диагностики для слушателей по освоению учебного материала, анализ собственной деятельности, формулирование выводов о командной работе на основе собственных представлений, а также разработка стратегии реализации командного

менеджмента в образовательной организации с учетом реальных условий. Диагностический инструментарий – специально разработанные тесты к программе. По окончании проводится сравнительный анализ с исходными данными.

4. Дистанционный блок (по выбору)

Цель дистанционного блока – реализация полученных знаний непосредственно в образовательной организации. Исследуется организационная культура, определяется эволюционный жизненный цикл собственной организации, осуществляется стратегический план действий или проект по реализации командного менеджмента в условиях своей образовательной организации. Этап является необязательным, так как не в каждой организации можно запустить командные процессы.

На данный момент нами начата работа по апробации разработанной модели в одной из образовательных организаций г. Перми. Эффективность модели может быть оценена после окончания апробационных процедур и проведенной аналитической работы.

Список литературы

1. Борытко Н.М. Управление образовательными системами: Учебник для студентов педагогических вузов / Под ред. Н.М. Борытко. — Волгоград: Изд-во ВГИПК РО, 2006.— 48 с.
2. Муругова Е.Г. Подготовка управленческих кадров образования в системе повышения квалификации к командному менеджменту автореф. дис. канд. пед. наук. Е.Г. Муругова - Томск, 2013.
3. Ушаков К.М. Развитие организации: в поисках адекватных теорий. - М.: Сентябрь, 2004. - 192 с.

