

МЕХАНИЗМЫ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ МАЛОКОМПЛЕКТНЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ РОССИИ

УДК 371

В. В. Обухов, М. П. Войтеховская, И. Г. Санникова

ОСНОВНЫЕ ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОЛОЖЕНИЯ КОНЦЕПЦИИ ПОДГОТОВКИ УПРАВЛЕНЧЕСКО-ПЕДАГОГИЧЕСКИХ КОМАНД ДЛЯ МОДЕРНИЗАЦИИ МАЛОКОМПЛЕКТНЫХ ШКОЛ

В статье представлены основные теоретические положения, характеризующие феномен управленческо-педагогической команды, концептуально обоснован процесс их формирования и подготовки для работы в малокомплектных образовательных учреждениях.

Ключевые слова: *управленческо-педагогические команды, малокомплектные школы, модернизация образования.*

Недостаточная укомплектованность многих сельских школ кадрами, большая текучесть молодых специалистов всегда были самым уязвимым звеном сельской школы, вносили нестабильность в ее работу: любое звено образовательного процесса могло в одночасье разрушиться по причине отъезда учителя. Малочисленность учащихся порождает и такое явление сельской школы, как учитель-многопредметник. С одной стороны, это усложняет дело работы сельского учителя, но с другой – выявляет потребности сельской школы в подготовке специалистов такого рода и, следовательно, в разработке интегративных образовательных программ.

Полифункциональность деятельности педагога малокомплектной школы (МКШ) выражается в необходимости ведения нескольких предметов в разновозрастных классах-комплектах, группах (РВГ) учащихся при совмещении функций социального работника, менеджера сельского социума.

Специфические условия существования малокомплектной сельской школы обуславливают особые требования к ее педагогическому коллективу, который должен представлять собой единую педагогическую команду, способную обеспечить бесперебойный учебно-воспитательный процесс на высоком учебно-методическом уровне, организовать планирование и реализацию учебного процесса. Учителя МКШ в силу ограниченного штатного состава вынуждены совмещать функции учителя (часто – многопредметника), педагога-психолога, управленца, а иногда школьного бухгалтера. При этом они должны использовать технологии работы в совмещенных классах-комплектах, что требует усиления интенсификации и способствовать вне-

дрению новых образовательных информационно-коммуникационных технологий [1].

При решении проблемы создания таких команд следует иметь в виду следующие обстоятельства:

Во-первых, с одной стороны, уровень квалификации существующих педагогических коллективов малокомплектных школ не отвечает сформулированным государством требованиям. С другой стороны, штатные составы большинства малокомплектных школ полностью укомплектованы.

Во-вторых, в системе высшего педагогического образования отсутствуют специальные учебные программы, направленные на подготовку учителей-многопредметников для работы в условиях современной малокомплектной школы. Таким образом, в ближайшей перспективе для решения проблемы необходимо использовать механизмы переподготовки и повышения квалификации педагогических кадров на базе педагогического вуза.

В-третьих, в настоящее время традиционные методики, основанные только на непосредственной передаче знаний от учителя ученику, безнадежно устарели. В условиях единого информационного пространства все большее значение приобретают современные образовательные технологии. Если для школ с углубленным изучением отдельных дисциплин использование дистанционных и информационно-коммуникационных технологий – лишь один из ресурсов получения знаний, то для малокомплектных школ, возникших по демографическим причинам, дистанционные формы образования – не только возможность, но и реальная необходимость.

Управленческо-педагогическая команда формируется с учетом сложившегося распределения

учебной нагрузки в коллективе. Комплексный, компетентностный подход к формированию команды предполагал подготовку учителей к выполнению различных функций:

1) совмещать профессионально-педагогические задачи с административными;

2) решать проблемы многопредметности в работе учителя, обучения детей в совмещенных классах-комплектах;

3) выполнять функции психологов, социальных педагогов;

4) выполнять функции тьюторов дистанционного обучения, специалистов в области информационно-коммуникационных технологий (ИКТ);

5) организовать систему дополнительного образования, допрофессиональной и начальной профессиональной подготовки;

6) создавать и руководить работой культурных центров населенного пункта (библиотеки, центра досуга, кинотеатра и др.).

Причинами относительно невысокого качества образования в малокомплектных школах являются недостаточный уровень образования педагогического состава, отсутствие у учителей специальной подготовки для работы в условиях малокомплектной школы, низкий уровень владения ИКТ [2].

В настоящее время подготовка учителей МКШ в рамках управленческо-педагогических команд

(УПК) возможна только в рамках системы дополнительного образования учителей. При этом:

– переподготовка особенно востребована в связи с неизбежной проблемой многопредметности в работе учителя МКШ;

– повышение квалификации должно быть направлено как на углубление и обновление знаний по специальности учителя (например, для ведения дисциплин профильной подготовки), так и на расширение психолого-педагогической компетентности (менеджмент в сфере образования, современные образовательные технологии, инновационные методики преподавания, современные требования в организации учебного процесса и др.).

Соответственно, УПК МКШ есть специально созданная группа людей (возможно, педагогический коллектив) для комплексных структурных изменений дидактической, воспитательной, научно-методической, управленческой, ресурсной подсистем данного вида школ.

Многочисленные виды МКШ обеспечены кадрами в различных объемах. В каждой их них может быть образована УПК (кроме начальной школы). Обратимся к табл. 1.

На основании работ David I. Cleland можно определить четыре вида УПК, классифицированных по содержанию их работы (основание – постоянный режим функционирования).

Таблица 1

Возможные модели команд МКШ

Тип МКШ	Штатное расписание (ставки)	Состав педагогического коллектива	Команда
Труднодоступная начальная общеобразовательная школа с классами, объединенными в один-два комплекта	1–1,75 – педагогических; 0,5 – административных	1–2 педагога	Нет
Труднодоступная начальная общеобразовательная школа с четырьмя малочисленными классами-комплектами	2,8–6,75 – педагогических; 0,5–1 – административных	4 педагога, один из которых администратор	Управленческо-педагогическая команда 1 типа
Начальная общеобразовательная школа, расположенная в пределах транспортной доступности к базовой школе или центру дополнительного образования детей с классами, объединенными в один комплект	1–1,75 – педагогических; 0,5–1 – административных	1–2 педагога	Нет
Начальная общеобразовательная школа, расположенная в пределах транспортной доступности к базовой школе или центру дополнительного образования детей с классами, объединенными в два-три комплекта	2,8–3,5 – педагогических; 0,5–1 – административных	4 педагога, один из которых администратор	Управленческо-педагогическая команда 1 типа
Начальная общеобразовательная школа, расположенная в пределах транспортной доступности к базовой школе или центру дополнительного образования детей с четырьмя малочисленными классами-комплектами	2,8–4,75 – педагогических; 0,5–1 – административных	4 педагога, один из которых администратор	Управленческо-педагогическая команда 1 типа
Основная удаленная общеобразовательная школа разновозрастного обучения	6,9–16,3 – педагогических; 1–3 – административных	6–7 педагогов; 1–3 администратора	Управленческо-педагогическая команда 2 типа
		10–15 педагогов 1–3 администратора	Управленческо-педагогическая команда 4 типа

Продолжение Табл. 1

Основная общеобразовательная школа разновозрастного обучения	6,5–11,3 – педагогических; 1–2 – административных	6–7 педагогов 1–3 администратора	Управленческо-педагогическая команда 2 типа
		6–10 педагогов 1–2 администратора	Управленческо-педагогическая команда 3 типа
Основная отдаленная общеобразовательная школа частично разновозрастного обучения	11,3–19 – педагогических; 2–3,5 – административных	6–10 педагогов 1–2 администратора	Управленческо-педагогическая команда 3 типа
		10–15 педагогов 1–3 администратора	Управленческо-педагогическая команда 4 типа
Основная общеобразовательная школа частично разновозрастного обучения	11,3–14 – педагогических; 2–2,5 – административных	6–10 педагогов 1–2 администратора	Управленческо-педагогическая команда 3 типа
		10–15 педагогов 1–3 администратора	Управленческо-педагогическая команда 4 типа
Средняя общеобразовательная школа разновозрастного обучения	9,8–15,3 – педагогических; 1–3 – административных	6–10 педагогов 1–2 администратора	Управленческо-педагогическая команда 3 типа
		10–15 педагогов 1–3 администратора	Управленческо-педагогическая команда 4 типа
Средняя общеобразовательная школа частично разновозрастного обучения	9,8–17,8 – педагогических; 3–5 – административных	6–10 педагогов 1–2 администратора	Управленческо-педагогическая команда 3 типа
		10–15 педагогов 1–3 администратора	Управленческо-педагогическая команда 4 типа

На основании табл. 2 можно сделать вывод о том, что к числу постоянных УПК необходимо отнести следующие УПК: осуществляющие процесс реализации образовательных услуг в МКШ; многоисполнительской управленческой природы, решающие комплексные задачи развития МКШ.

Примеры наиболее распространенных УПК приведены в табл. 2.

К числу временных УПК МКШ можно отнести УПК, разрабатывающие и внедряющие принципиально новые инновации в процессе модернизации МКШ, УПК, решающие задачи диагностики, мо-

Таблица 2

Состав УПК МКШ

Тип команды	Тип МКШ, обслуживаемый данной УПК	Количественный состав	Качественный состав (определяется согласно реализуемым образовательным услугам и в рамках штатного расписания конкретной МКШ)
УПК типа 1	НОШ, НОШ с 5–7 классами	4 педагога, один из которых администратор	– менеджер; – специалисты по методике преподавания образовательных областей и образовательных комплексов (учитель основного образования); – специалисты по методике преподавания в МКШ (учитель начальных классов); – тьютор дистанционного образования ¹
УПК типа 2	НОШ частично разновозрастного обучения, ООШ разновозрастного обучения	6–7 педагогов; 1–3 администратора	– менеджеры; – тьюторы дистанционного образования; – специалисты по методике преподавания образовательных областей и образовательных комплексов (учитель основного образования); – специалисты по методике преподавания в МКШ (учитель начальных классов);
УПК типа 3	ООШ разновозрастного обучения	6–10 педагогов, 1–2 администратора	– менеджеры; – тьюторы дистанционного образования, предпрофильной подготовки; – специалисты по методике преподавания образовательных областей и образовательных комплексов (учитель основного образования); – специалисты по методике преподавания в МКШ (учитель начальных классов); – педагог-психолог, специалист по социальной работе
УПК типа 4	ООШ частично разновозрастного обучения, СОШ разновозрастного обучения	10–15 педагогов, 1–3 администратора	– менеджеры; – тьюторы дистанционного образования; – тьюторы, учителя предпрофильной подготовки, профильного обучения; – специалисты по методике преподавания образовательных областей и образовательных комплексов (учитель основного образования); – специалисты по методике преподавания в МКШ (учитель начальных классов)

¹ При реализации программы внеурочной деятельности в условиях отдаленной школы.

Классификация УПК постоянного характера

№	Назначение УПК	Содержание работы
1.	Развитие подсистем МКШ	Управление развитием новых продуктов и организационным развитием компании
2.	Обеспечение процесса реализации образовательных услуг	Управление и исполнение подсистемами МКШ
3.	Бэнчмаркетинг	Маркетинг деятельности других ОУ и выработка стратегии на достижение лучших результатов
4.	Группа качества	Внедрение и осуществление всеобщего управления качеством образования
5.	Аудит и контроллинг	Оценка эффективности организации и процессов в МКШ
6.	Управление текущей деятельностью	Принятие и осуществление управленческих решений высокого уровня

нитинга эффективности деятельности МКШ (см. табл. 3).

В условиях низкой численности участников образовательного процесса МКШ, а особенно педагогического коллектива, задачи всех типов УПК решаются в рамках одной УПК МКШ, которая состоит от трех до 20 педагогов школы.

Процесс создания и развития эффективной УПК связан с тем, что она занимает тройственную позицию при осуществлении процесса модернизации МКШ:

1. С позиции системного подхода: УПК – это субъект управления по отношению к процессам и объектам управления (субъект-объектные отношения) в проекте со всеми присущими ему задачами и функциями.

2. С позиции психологического подхода: УПК – это самоуправляемый и саморазвивающийся субъект (субъект-субъектные отношения).

3. С позиции проектного подхода: УПК – это сквозной развивающийся элемент технологии осуществления проекта.

С другой стороны, УПК является основой лю-

бой технологии управления, представляет собой интегрированную совокупность разнородных элементов. Неполный перечень характеристик, элементов и составляющих командного подхода, которые необходимо не просто учесть, но и увязать их в процессе модернизации, показывает сложность задачи формирования и создания УПК.

На разных фазах жизненного цикла модернизации МКШ цели УПК могут изменяться, что обуславливает при их создании использование таких технологий, которые позволяли бы проводить интеграцию членов УПК в рабочее пространство конкретного проекта в ходе его осуществления целевым образом под определенные цели и задачи. Такого типа технологии называются кросс-культурной и кросс-профессиональной интеграцией (т. е. пересечение, скрещивание, смешивание культур и профессионализма членов команды в интегрированном пространстве проекта целевым образом).

Главным критерием эффективности УПК МКШ будет конечный результат реализованного проекта требуемого качества, вовремя и в рамках ограниченных на ресурсы.

Список литературы

1. Байгулова Н. В., Сартакова Е. Е. Педагогические условия профессиональной подготовки учителей для сельских малокомплектных образовательных учреждений // Вестн. Томского гос. пед. ун-та (Tomsk State Pedagogical University Bulletin). 2009. Вып. 1. С. 32–36.
2. Материалы к докладу ректора ТГПУ В. В. Обухова на Всероссийской научно-методической конференции «Малокомплектная школа: проблемы и перспективы развития в современных условиях» (5 апреля 2007 г.). Томск: Изд-во ТГПУ, 2007. 16 с.

Обухов В. В., доктор физико-математических наук, профессор, ректор.

Томский государственный педагогический университет.

Ул. Киевская, 60, Томск, Россия, 634061.

E-mail: obuschov@tspu.edu.ru

Войтеховская М. П., доцент, зав. кафедрой.

Томский государственный педагогический университет.

Ул. Киевская, 60, Томск, Россия, 634061.

E-mail: voiteschovskaya@tspu.edu.ru

Санникова И. Г., директор Учебного департамента.

Томский государственный педагогический университет.

Ул. Киевская, 60, Томск, Россия, 634061.

E-mail: sannikova@tspu.edu.ru

Материал поступил в редакцию 23.11.2011.

V. V. Obukhov, M. P. Voitekhovskaya, I. G. Sannikova

**BASIC THEORETICAL CONCEPTS OF MANAGEMENT AND TRAINING PEDAGOGICAL TEAMS
FOR MODERNIZATION OF RURAL UNGRADED SCHOOLS**

The article presents main theoretical positions that characterize the phenomenon of management and teaching teams, conceptually grounded process of their formation and preparation for work in ungraded educational institutions.

Key words: *Management and teaching teams, ungraded schools, modernization of education.*

Obukhov V. V.

Tomsk State Pedagogical University.

Ul. Kievskaya, 60, Tomsk, Russia, 634061.

E-mail: obukhov@tspu.edu.ru

Voitekhovskaya M. P.

Tomsk State Pedagogical University.

Ul. Kievskaya, 60, Tomsk, Russia, 634061.

E-mail: voiteschovskaya@tspu.edu.ru

Sannikova I. G.

Tomsk State Pedagogical University.

Ul. Kievskaya, 60, Tomsk, Russia, 634061.

E-mail: sannikova@tspu.edu.ru