

УДК: 378.046.4; 378.1

К. Е. Осетрин, В. В. Обухов

УПРАВЛЕНЧЕСКО-ПЕДАГОГИЧЕСКАЯ КОМАНДА КАК МЕХАНИЗМ МОДЕРНИЗАЦИИ МАЛОКОМПЛЕКТНОЙ СЕЛЬСКОЙ ШКОЛЫ

В работе анализируются теоретические основы понятия управленческо-педагогической команды, возможности ее использования в качестве механизма развития малокомплектной школы.

Ключевые слова: малокомплектная школа, управление, команда, организация.

Система дополнительного образования учителей предполагает обеспечение таких потребностей системы общего образования, как переподготовка и повышение квалификации педагогических кадров. Переподготовка особенно востребована в связи с неизбежной проблемой многопредметности в работе учителя малокомплектной школы (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 управленческо-педагогическая команда (УПК) МКШ есть специально созданная группа людей (возможно, педагогический коллектив) для комплексных структурных изменений дидактической, воспитательной, научно-методической, управленческой, ресурсной подсистем данного вида общеобразовательного учреждения (ООУ).

В настоящее время можно определить четыре вида УПК, классифицированных по содержанию их работы [1]:

1. УПК, разрабатывающие и внедряющие принципиально новые инновации в процессе модернизации МКШ. Они могут носить временный характер, который определяется сущностью отдельного проекта как временной специфической организационной формой достижения целей и решения уникальных задач.

2. УПК, решающие задачи диагностики, мониторинга эффективности деятельности МКШ.

3. УПК, которые не являются специальными, а составляют постоянную часть организационного развития и осуществляют процесс реализации образовательных услуг в МКШ.

4. УПК многоисполнительской управленческой природы, решающие комплексные задачи развития МКШ. Эти команды обычно имеют форму исполнительных комитетов.

Примеры наиболее распространенных УПК приведены в таблице, из которой видно, что по ор-

ганизационной структуре можно выделить три типа УПК.

1. Команда проекта (КП) – организационная структура, создаваемая на период осуществления всего проекта либо одной из фаз его жизненного цикла. Задачей руководства команды проекта является выработка политики и утверждение стратегии проекта для достижения его целей. В команду входят лица, представляющие интересы различных участников проекта.

2. Команда управления проектом (КУП) – организационная структура, включающая тех членов КП, которые непосредственно вовлечены в управление проектом, в том числе представителей отдельных участников проекта и технический персонал. В относительно небольших проектах КУП может включать в себя практически всех членов КП. Задачей КУП является исполнение всех управленческих функций и работ в проекте по ходу его осуществления.

3. Команда менеджмента проекта (КМП) – организационная структура, возглавляемая главным менеджером проекта и создаваемая на период осуществления всего проекта или его фазы. В команду менеджмента проекта входят физические лица, непосредственно осуществляющие менеджерские и другие функции управления проектом. Главными задачами команды менеджмента проекта являются осуществление политики и стратегии проекта, реализация стратегических решений и осуществление тактического (ситуационного) менеджмента.

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

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

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.

Примеры классификации УПК

№	Назначение УПК	Содержание работы	Вид команды	Форма и время существования
1	Рейнжиниринг	Управление процессами глубоких преобразований	Команда проекта	Временная
2	Развитие подсистем МКШ	Управление развитием новых продуктов и организационным развитием компании	Управленческая команда	Постоянная
3	Адаптация МКШ к новым условиям функционирования	Сохранение МКШ	Команда проекта	Временная
4	Обеспечение процесса реализации образовательных услуг	Управление и исполнение подсистемами МКШ	Управленческая команда	Постоянная
5	Решение проблем, содействие и помощь	Оценка и разрешение организационных и возникающих проблем	Команда проекта	Временная
6	Бэнчмаркетинг	Маркетинг деятельности других ОУ и выработка стратегии на достижение лучших результатов	Управленческая команда	Постоянная
7	Управление проектом внедрения	Проектирование и введение в действие нового содержания образования в рамках инновационных образовательных программ, технологий их реализации	Команда проекта	Временная
8	Группа качества	Внедрение и осуществление всеобщего управления качеством образования	Управленческая команда	Постоянная
9	Инновации	Проектирование, разработка и реализация новых идей и инициатив в МКШ	Команда проекта	Временная
10	Аудит и контроллинг	Оценка эффективности организации и процессов в МКШ	Управленческая команда	Постоянная
11	Управление текущей деятельностью	Принятие и осуществление управленческих решений высокого уровня	Управленческая команда	Постоянная

В рамках психологического подхода УПК – это самоуправляемый и саморазвивающийся субъект (субъект-субъектные отношения).

В проектном подходе УПК – это сквозной развивающийся элемент технологии осуществления проекта.

С другой стороны, УПК является основой любой технологии управления, представляет собой интегрированную совокупность разнородных элементов. Неполный перечень характеристик, элементов и составляющих КМП (см. таблицу), 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).

На основании работ по командному менеджменту [2] выделяются пять стадий существования УПК:

– образование (forming) – члены команды объединяются в целях сотрудничества. При этом педа-

гогический коллектив может вдохновлять идея сохранения МКШ;

– интенсивное формирование (storming) – после начала совместной работы оказывается, что мнения членов команды относительно способов достижения сохранения ООУ и подходов к его осуществлению различны, что может приводить к спорам и даже к конфликтам;

– нормализация деятельности (normalizing) – члены команды приходят к взаимному согласию в результате переговоров и нахождения компромиссов и разрабатывают стратегию модернизации данного вида ООУ;

– исполнение планов по модернизации МКШ (performing) – после того как мотивация членов команды и эффективность ее работы возрастают, процесс осуществления проекта стабилизируется, и команда проекта может работать с высокой эффективностью на протяжении всего периода его осуществления;

– трансформация команды или ее расформирование (transforming) – завершение работы команды по мере завершения работы по модернизации МКШ.

На практике все эти стадии проявляются в разных формах, и очень часто УПК «разваливаются», так и не дойдя не только до эффективного исполнения проекта, но и до стадии нормализации деятельности. Это зависит от общего уровня управленческой профессиональной культуры как в организации, так и вокруг нее.

Большую роль в формировании УПК могут сыграть специальные учреждения, реализующие

программы дополнительного профессионального образования, в том числе и педагогические вузы, задачами которых могут стать:

1) определение культуры УПК, в первую очередь профессиональной;

2) распределение на основе психолого-педагогической диагностики педагогов и управленцев роли внутри УПК, которые в МКШ могут быть интегрированы, а деятельность педагогов взаимозаменяема;

3) организация в рамках реализации дополнительных профессиональных программ непрерывного роста общих и профессиональных компетентностей учителей и администрации;

4) создание условия для более эффективной реализации образовательных услуг, в том числе и информационно-технологических, дистанционных;

5) осуществление психолого-педагогического и управленческого сопровождения процесса модер-

низации МКШ в рамках сформированных при помощи специалистов программ развития отдельных школ, сетей и пр.;

б) разработка диагностики эффективности процесса модернизации МКШ и ее промежуточных этапов в рамках традиционных типов критериев: «во время, в рамках бюджета, в соответствии с предъявляемыми требованиями к результатам и качеству»; ведущей организации, заказчика, пользователя; выгоды для участников проекта.

Успешными основными результатами деятельности КМП являются: достижение целей проекта или целей его жизненной фазы; решение поставленных задач и получение проектных результатов в заданные сроки и при заданных ограничениях на ресурсы.

Однако в любом случае главным критерием эффективности УПК МКШ будет конечный результат реализованного проекта требуемого качества.

Список литературы

1. Cleland David I. и др. Стратегическое планирование и хозяйственная политика. М.: Прогресс, 1982.
2. Лазарев В. С. Управление школой: теоретические основы и методы. М.: ЦС и ЭИ, 1997. 336 с.

Осетрин К. Е., доктор физико-математических наук, профессор, проректор.

Томский государственный педагогический университет.

Ул. Киевская, 60, г. Томск, Томская область, Россия, 634061.

E-mail: osetrin@tspu.edu.ru

Обухов В. В., профессор, ректор.

Томский государственный педагогический университет.

Ул. Киевская, 60, г. Томск, Томская область, Россия, 634061.

E-mail: rector@tspu.edu.ru

Материал поступил в редакцию 10.09.2010.

К. Е. Осетрин, В. В. Обухов

MANAGEMENT AND TEACHING TEAM AS MECHANISM FOR UPGRADING UNGRADED RURAL SCHOOLS

The article analyzes theoretical foundations of the concept of management and teaching team, the possibility of its application as a mechanism for development of ungraded schools.

Key words: *ungraded school, management, team, organization.*

Osetrin K. E.

Tomsk State Pedagogical University.

Ul. Kiyevskaya, 60, Tomsk, Tomsk region, Russia, 634061.

E-mail: osetrin@tspu.edu.ru

Obukhov V. V.

Tomsk State Pedagogical University.

Ul. Kiyevskaya, 60, Tomsk, Tomsk region, Russia, 634061.

E-mail: rector@tspu.ru