

КОМАНДНЫЙ МЕТОД УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМ УЧРЕЖДЕНИЕМ КАК МЕТОДОЛОГИЧЕСКАЯ БАЗА КОНЦЕПЦИИ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ УЧИТЕЛЕЙ МАЛОКОМПЛЕКТНОЙ ШКОЛЫ

Представлен анализ основных теоретических положений командного метода управления образованием, который может быть использован в качестве механизма модернизации малокомплектной школы.

Ключевые слова: методология, дополнительное профессиональное образование, командный метод управления.

Главным ресурсом модернизации малокомплектных школ (МКШ) является не просто организация профессионального роста специалиста, а подготовленная в рамках реализации основной или дополнительной образовательной программы управленческо-педагогическая команда.

Воспроизводство работников может осуществляться только в системе менеджмента современного образовательного учреждения, так как:

– каждая организация, возникает изначально как социальная организация для выполнения целевых функций образования. В процессе устойчивого функционирования и развития она в дальнейшем преобразуется в один из видов ресурсной организации, а также становится либо закрытой, либо открытой системой, оснащенной структурами для внешней связи по линии маркетинга, инновационного и стратегического видов менеджмента [1, с. 24];

– человекоцентристская исходная позиция как основа духовной составляющей развития социума и его ячеек изначально присуща менеджменту как управлению организацией через человека. Поэтому данный императив реализуется именно в социокультурной среде, в развивающей человека системе технологий менеджмента, которая в качестве развивающего механизма формирует организационную культуру, систему мотивации и стимулирования труда, а также модель развития персонала;

– наличие данных подсистем организует в образовательном учреждении (ОУ) своеобразную педагогическую (обучающую) атмосферу поддержания и развития профессионализма каждого сотрудника как способа его самореализации в труде, а также формирует корпоративную культуру, стратегически направленную на развитие имиджа учреждения.

В рамках теории командного управления разработано понятие командного менеджмента как концепции, реализуемой посредством создания и функционирования управленческих команд при делегировании полномочий. В рамках теории Л. Вудкока и Д. Френсиса [1] организация наделяет менеджеров различных уровней ответственностью за более широкий круг задач, нежели тот, с которым они могли

бы справиться лично. Для того чтобы они могли нести эту ответственность, создаются те или иные формы коллективного управления, основанные на перераспределении ответственности. В успешных управленческих группах выработка и принятие решений осуществляются непосредственно группой, а роль администратора сводится к тому, чтобы создать для этого необходимые условия, определить границы пространства решения и дать в затруднительном случае необходимый совет.

Командой называют небольшое количество человек (чаще всего 5–7, реже до 15–20), которые разделяют цели, ценности и общие подходы к реализации совместной деятельности, имеют взаимодополняющие навыки; принимают на себя ответственность за конечные результаты, способны изменять функционально-ролевую соотношенность (исполнять любые внутригрупповые роли); имеют взаимопределяющую принадлежность свою и партнеров к данной общности (группе).

Управленческая команда работает совместно над решением тех или иных проблем и обладает следующими признаками:

1. Вера в определенное ее предназначение – миссию, которая включает элемент, связанный с выигрышем, первенством, продвижением вперед.

2. Существование разных целей команды и целей ее деятельности: цели команды позволяют следить за своим продвижением по пути к успеху, а миссия как более глобальное по своей сути придает всем конкретным целям смысл и энергию.

3. Командная подотчетность – это определенные обещания, которые лежат в основе двух аспектов эффективных команд: обязательства и доверия. Взаимная отчетность не может возникнуть по принуждению, но когда команда разделяет общее назначение, цели и подход, взаимная отчетность возникает как естественная составляющая.

4. Наличие у сотрудников комбинации взаимодополняющих навыков, составляющих три категории: техническая или функциональная экспертиза; навыки по решению проблем и принятию решений; межличностные навыки (принятие риска, полезная критика, активное слушание и т. д.).

5. Командные отношения, традиционно включающие в себя такие понятия, как чувство локтя, дух партнерства и товарищества, могут проявляться исключительно в деловой сфере, не распространяясь на личную жизнь членов команды.

Различают четыре основных подхода к формированию команды: целеполагающий (основанный на целях), межличностный (интерперсональный), ролевой и проблемно-ориентированный. Целеполагающий подход позволяет членам группы лучше ориентироваться в процессах выбора и реализации групповых целей. Процесс осуществляется с помощью консультанта. Цели могут быть стратегическими по своей природе или могут быть установлены в соответствии со спецификой деятельности, например, как изменение продуктивности или уровня продаж, а также как изменение внутренней среды или каких-либо процессов [1].

Межличностный подход сфокусирован на улучшении межличностных отношений в группе и основан на том, что межличностная компетентность увеличивает эффективность существования группы как команды. Его цель – увеличение группового доверия, поощрение совместной поддержки, а также увеличение внутрикомандных коммуникаций.

Ролевой подход – проведение дискуссии и переговоров среди членов команды относительно их ролей. Предполагается, что роли членов команды частично перекрываются. Командное поведение может быть изменено в результате изменения их исполнения, а также индивидуального восприятия ролей. Проблемно-ориентированный подход к формированию команды предполагает организацию заранее спланированных серий встреч по фасилитации процесса (с участием третьей стороны – консультанта) с группой людей, имеющих общие организационные отношения и цели. Содержание процесса включает в себя последовательное развитие процедур решения командных проблем и затем достижение главной командной задачи [2].

Предполагается, что наряду с наработкой такого умения у всех членов команды активность по ее формированию должна быть сфокусирована на формировании межличностных отношений, полагании и прояснении функционально-ролевой соотношенности. Можно выделить два типа команд: постоянные, т. е. «рабочие» команды, имеющие опыт совместной работы и включающие лидера-руководителя и подчиненных; специфические – только появившиеся, заново созданные благодаря организационным структурным изменениям, слияниям, задачам.

Как правило, формирование команд протекает по четырем направлениям: диагностика; достижение задачи; межличностные взаимоотношения; процессы формирования команды [3].

Выделяют следующие стадии: вход в рабочую группу (сбор данных); диагностика групповых проблем; подготовка решений и составление плана действий (активное планирование); выполнение плана действий (активный процесс); мониторинг и оценивание результатов. В настоящее время в рамках теории командного управления разработаны типология и факторы формирования команд, которые принято различать по нескольким основаниям. Одна из самых распространенных классификаций основана на выделении в качестве индикатора рода деятельности, которой призвана заниматься команда. Выделяют различные типы команд, в том числе проектные группы, группы по аудиту, качеству или безопасности. В деятельности команд такого рода должны всегда присутствовать быстрое и конструктивное начало и разработка итоговой формулировки, чтобы их рекомендации могли быть внедрены. Значительное место занимают команды, изготавливающие какой-либо продукт. Деятельность такой группы, как правило, не имеет временных ограничений. Для эффективного руководства ею важно концентрироваться на производительности труда. Особую роль играют команды, управляющие процессом. Для них важно, чтобы они правильно идентифицировали поставленные перед ними конкретные цели, которые отличаются от целей организации в целом.

Рассмотрим факторы, которые оказывают влияние на образование команды как организационной формы коллективного управления [1]. Одной из главных задач в их образовании является выявление типа совместной деятельности, определяющей структуру, сложность и нестандартность решаемой проблемы. Тип задачи (совместной деятельности) определяет формальную структуру команды, которая утверждается руководством; ролевой состав; перечень знаний, умений и навыков, которыми должны владеть члены команды; сроки выполнения поставленной задачи; степень контроля рабочей группы со стороны руководства.

Большое значение имеет характеристика внешней организационной среды – организационно-культурного контекста существования команды [2]:

– внешний: организационный климат; компетентность руководящих органов материнской организации в управлении командной деятельностью; сложность/структурированность внешнего мира; наличие/качество систем контроля; уровень ее неопределенности; частота и сила стрессовых воздействий, степень требуемой официальности при выполнении работы; степень сочетания послушания и инициативы от подчиненных; значение, которое придается соблюдению распорядка дня, одежде, личным особенностям; наличие существования правил и принципов ведения работы или

подчеркивание важности только результатов; основательность и период планирования работы;

– внутренний: принятые и разделенные всеми участниками нормы команды; способы распределения власти; сплоченность и связанность членов команды; характерные способы организации и протекания командного взаимодействия (командных процессов – координации, коммуникации, деятельности по разрешению конфликтов и принятию решений, налаживанию внешних связей); организация ролевого распределения.

Большое влияние на командные процессы оказывают особенности личного стиля взаимодействия ее руководителя или лидера с другими членами команды, т. е. характерные особенности, которые определяют всю систему взаимоотношений лидера с подчиненными: повышение у подчиненных способности к саморуководству (сверхлидер); сильный лидер, который воздействует применением санкций, силы, формального авторитета; транзактор, который создает особые способы взаимодействия между подчиненными, информационные сети и правила коммуникации и за счет этого организует эффективную работу и поддерживает собственный статус; герой-визионер, который влияет на людей силой своего убеждения; пассионарные личности, способные предложить другим высокие цели и повести участников группы за собой.

Комплиментарное соответствие всех трех выделенных параметров (тип совместной деятельности, организационно-культурный контекст, тип лидера), определяющее образование групповых субкультур, позволило выделить четыре основные формы внутрикомандного культурного контекста (субкультуры) управленческих групп: «комбинат», «клика», «кружок», «команда» [2].

«Комбинат». Основная психологическая характеристика данной субкультуры – беспрекословное подчинение ее членов своему сильному лидеру. Группа основана на соблюдении традиционной иерархии. Это очень стабильная групповая культура, в которой действия членов четко определены, решения принимаются оперативно – лидер обладает всей полнотой власти и определяет политику и правила группового взаимодействия. Внешние границы и внутреннее строение группы достаточно жесткие. Групповые ценности ставятся выше индивидуальных. Контроль осуществляется непосредственно лидером. Участие в процессе принятия решений в группе определяется местом субъекта во внутригрупповой иерархии. Решения принимаются в результате баланса влияний различных сил на лидера, поэтому последнее слово всегда принадлежит ему.

«Клика». Такая группа состоит из людей, абсолютно доверяющих своему лидеру. Лидер «клики»

в предпринимательских условиях, на начальной стадии развития организации – это такой человек, которому просто верят и внутренне готовы идти за ним. Он влияет на последователей своим видением будущего. Группа не имеет жесткой внутренней структуры, нестабильна, имеет размытые границы: в кризисных ситуациях легко распадается на мелкие группы. Члены организации реализуют в ней свои собственные интересы, исходя из собственных целей; существует значительная внутренняя конкуренция. Ценности в такой организации – индивидуальная креативность, энергичность в постановке новых целей и разработке проектов, согласуемых с видением лидера, готовность к инновациям. Интересы индивидуальные выше групповых. Информация рассматривается как совместное знание, которое не нужно выносить вовне. Отсутствие строгой регламентации групповой деятельности – она подвержена колебаниям в устремлениях лидера.

«Кружок». Эта субкультура характеризуется строгим распределением полномочий и сфер деятельности внутри коллектива, высокой степенью формализации и стандартизации. Деятельность функциональных областей и их взаимодействие регулируются правилами и процедурами, которые редко меняются. Источник влияния – статус. Ведущие ценности – синхронность, параллельность, предвиденность. Функции и ответственность реализуются с почти автоматической точностью. Характерно ощущение защищенности у рядовых сотрудников, исполнительность, заинтересованность в углублении специализации и отработке навыков до автоматизма. Руководство такой культуры задает контекст и цель, сводя к минимуму остальное вмешательство, повседневная работа осуществляется сама собой. Главная задача лидера типа «транзактор или наставник» состоит в том, чтобы организовать коммуникацию между специалистами. Эффективность ее зависит от рационального распределения работы и личной ответственности исполнителей.

«Команда». Для этого типа групп характерны открытое обсуждение проблем, хорошая циркуляция информации. Деятельность ориентирована на решение задач, цели сменяются по мере необходимости. Основное внимание уделяется достижению конкретных результатов: подходящие сотрудники и соответствующие ресурсы объединяются ради максимально быстрого и качественного выполнения задачи, сроки и этапы ее решения постоянно контролируются. Отношения между сотрудниками строятся на принципах взаимозависимости. Лидерство основывается на содействии контактам и сотрудничеству. Руководство действует как катализатор группового взаимодействия и сотрудничества.

Эффективность деятельности группы определяется индивидуальной успешностью в сочетании с возможностью объединить личные цели сотрудников со стратегическими целями организации. Команды легко адаптируются благодаря матричному принципу внутреннего устройства: отдельные подгруппы создаются под задачу и легко могут быть переформированы. Управление группы с такой субкультурой связано с необходимостью создания рациональной структуры, обеспечения высокой степени профессионализма сотрудников, сложностью достижения оптимального соотношения внешнего контроля и независимости рабочей подгруппы. Руководитель должен быть гибким и уверенным в себе и в своих сотрудниках. Влияние в команде основано не на статусе или положении, а на профессионализме и компетентности [3].

Эффективной можно назвать такую команду, в которой:

- неформальная и расслабленная атмосфера;
- задача хорошо понята и принимается;
- члены прислушиваются друг к другу;
- обсуждают задачи, в которых участвуют все члены;
- выражают как свои идеи, так и чувства;
- конфликты и разногласия присутствуют, но выражаются и центрируются вокруг идей и методов, а не личностей;
- группа осознает, что делает, решение основывается на согласии, а не на голосовании большинства.

При удовлетворении таких условий команда не только успешно выполнит свою миссию, но и

удовлетворит личные и межличностные потребности своих членов. Предлагаемая интегративная модель процесса формирования команд включает описание задачи, рабочей структуры, индивидуальных и командных характеристик, процессов формирования, изменений в команде, ее деятельности и индивидуальных изменений.

Показатели модели [4] на входе включают индивидуальные и командные характеристики (в том числе физические и финансовые ресурсы), характеристики задачи, над которыми команда работает, и способ структурирования работы. Под внутренним процессом в модели понимается то, как команда взаимодействует в течение всего периода. Это командные коммуникации, процессы координации, принятия решений, а также собственно процесс перехода зависимых компонентов в характеристики результата.

Непосредственные результаты на выходе – количество и качество произведенной продукции и осуществленных услуг как показателей командной деятельности. Существуют также и другие результаты, к которым могут быть отнесены командные изменения (например, появление новых норм) и индивидуальные изменения (например, приобретение новых знаний, умений, навыков), которые в свою очередь могут влиять на улучшение командной деятельности.

Таким образом, одним из ведущих механизмов модернизации МКШ является командный метод управления организацией.

Список литературы

1. Алексеевский В. С. Синергетика менеджмента устойчивого развития: монография. Калуга: Манускрипт, 2006. 328 с.
2. Мескон М. Л., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. М.: Дело, 1992.
3. Шипунов В. Г. Основы управленческой деятельности: социальная психология, менеджмент. М.: Высш. шк., 2004.
4. Современная зарубежная социальная психология / Под ред. Г. М. Андреевой, Н. Н. Богомоловой, Л. А. Петровской. М., 1984.

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

Санникова И. Г., заместитель проректора.

Томский государственный педагогический университет.

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

E-mail: sannikova@tspu.edu.ru

Материал поступил в редакцию 25.08.2010.

К. Е. Осетрин, И. Г. Санникова

COMMAND METHODS OF MANAGEMENT IN EDUCATIONAL INSTITUTION AS A METHODOLOGICAL BASIS FOR THE CONCEPTS OF ADDITIONAL VOCATIONAL EDUCATION OF TEACHERS OF UNGRADED SCHOOLS

The article presents an analysis of the major theoretical positions on command methods of management of education, which can be used as a mechanism for upgrading small schools.

Key words: *methodology, additional vocational training, command methods of management.*

Osetrin K. E.

Tomsk State Pedagogical University.

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

E-mail: osetrin@tspu.edu.ru

Sannikova I. G.

Tomsk State Pedagogical University.

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

E-mail: sannikova@tspu.edu.ru