

ПРАКТИКА ДЛЯ ТЕОРЕТИКОВ

Об управленческой команде образовательного комплекса

И.Е. Курчаткина

Объединение образовательных учреждений в комплексы только на первый взгляд представляется формальным шагом. На самом деле оно требует применения принципиально новых приёмов управления людьми и организациями, новых подходов, нового видения.

Многопрофильная организация, московская школа № 1474, которая объединяет четыре средних школы и четыре дошкольных образовательных учреждения, — самая большая в Северном округе по числу воспитанников и учащихся. Она охватывает более пяти тысяч детей от 3 до 18 лет и продолжает развиваться, реализуя комплекс образовательных программ по разным профилям: химико-биологическому, физико-математическому, лингвистическому, технологическому. Все отделения многопрофильной организации находятся в шаговой доступности и это удобно для жителей, которые быстро определились с очевидными преимуществами такого объединения. Теперь наши родители не конкуренты в выборе школы, а наши союзники и партнёры, заинтересованные в эффективном развитии организации, где учатся их дети. Сегодня мы входим в ТОП-400, занимая 193 позицию, и наш коллектив ориентирован на развитие и повышение своего рейтинга.

Уже в начальный период становления комплекса я поняла, что масштабная перестройка рождает масштабные управленческие проблемы. Я задавала себе вопросы: как, не потеряв индивидуальность и особенность каждого коллектива, который вошёл в комплекс, создать единую образовательную среду, единые традиции? Как объединить весь коллектив комплекса на реализацию его стратегических задач? Как построить модель управления качеством образования, которая

обеспечила бы успешность каждого учащегося и обеспечила достижение таких образовательных результатов, какие заявлены в наших образовательных программах и в Программе развития? Мы пришли к выводу: чтобы ответить на эти и ряд других возникающих вопросов необходимо провести анализ реального положения дел в педагогической системе комплекса, а точнее — во всех образовательных учреждениях, входящих в комплекс. Важно найти истоки проблем, чтобы понять, что и как нужно изменить. Не менее важно выделить результаты деятельности, которые можно рассматривать в качестве достижений, и разобраться, какие из этих результатов могут стать конкурентными преимуществами комплекса. В этом нам помог МЦКО. Специалисты МЦКО провели серьёзный анализ всех компонентов системы качества образования в каждом образовательном учреждении, входящем в комплекс, выделили проблемы как специфические, характерные для отдельного коллектива, так и общие, разработали рекомендации по улучшению системы качества для комплекса. Эти материалы легли в основу нашего плана работы по улучшению качества образования.

Мы все понимаем, что фактором успеха будет качество управления образовательными комплексами.

Когда-то героиня известного советского фильма сказала, что количество людей, которыми управляешь, не важно: если научишься управлять тремя людьми, то сможешь и тремя тысячами. Даже в те давние времена, в индустриальную эпоху, этот подход хорош был только для художественного фильма. Мы —

практики — хорошо понимаем, что чем сложнее система, которой управляет руководитель, тем больше специальных знаний и умений требуется управленцу для эффективной работы. Важным условием эффективного управления многопрофильной образовательной организацией является управленческая команда. Мы рассматриваем управленческую команду как стратегический ресурс развития комплекса. Я считаю, что несмотря на то, что руководители образовательных комплексов — люди компетентные, энергичные, способные к управлению большими коллективами, но всё-таки человеческие ресурсы ограничены, пока люди не работают сообща. К тому же отдельному человеку часто недостаёт времени для воплощения какой-либо идеи, именно поэтому возникают команды. Они создают такое потенциальное поле, в котором каждый индивидуал приносит больше отдачи, чем в одиночку. Более того, он получает дополнительный приз от общения с единомышленниками в дружелюбной атмосфере.

Я, как руководитель, понимаю, что нашей управленческой команде, которая представляет коллективы с разными традициями, разным пониманием приоритетов и задач, разным стилем управления, необходимо учиться, чтобы стать командой единомышленников. Причём учиться не только командному стилю работы, но и стратегическому менеджменту, методам управления по целям, процессному подходу, проектному подходу и многим иным средствам современного управления. И по этим направлениям мы продолжаем сотрудничать с МЦКО. В этом учебном

П Р А К Т И К О В Д Л Я Т Е О Р Е Т И К О В

году мы выделили такие важные для нас направления, как работа с управленческой командой по выстраиванию общих технологий управления и направление, ориентированное на компетентность педагогов в области построения системно-деятельностного урока и технологии работы педагогов по формированию УУД.

Когда был создан комплекс и определена управленческая команда, я думала над вопросом: как сделать управленческую команду эффективной, способной обеспечить такое управление комплексом, чтобы наращивать и улучшать качество образовательных результатов наших детей в соответствии с предъявляемыми сегодня требованиям. Совместная работа в этом направлении с МЦКО помогает нашей управленческой команде решать эту задачу.

Первый вопрос, в котором мы решили разобраться: что мы будем понимать под эффективной управленческой командой? Изучение теории вопроса об управленческой команде (хотя следует отметить, что теоретическая база этого вопроса достаточно слабая) и обсуждение в рамках нашей управленческой команды позволили нам выделить для себя следующие позиции.

У эффективной управленческой команды есть общее видение относительно ценностного поля образовательного комплекса, стратегии его развития и результатов, стратегии управления по реализации поставленных задач.

Мы убедились, что реализация этой позиции требует серьезной ра-

боты по вопросам организационной культуры и ядра ценностного содержания как с позиции понимания теоретической сути вопроса, так и с позиции диагностики каждого учреждения, входящего в образовательный комплекс, обсуждение результатов диагностики и выход на серьезный и ответственный шаг — общее видение ценностного поля и такого содержания организационной культуры, которая поддерживала бы стратегию развития комплекса.

Следующий шаг нашей управленческой команды по вопросу общего видения — разработка программы развития комплекса, что требует общего видения стратегии развития комплекса, задач и плана действий по её реализации с учётом реального состояния развития каждой образовательной организации комплекса. Оказалось, чтобы выстроить целостную систему, способную концентрировать ресурсы в интересах удовлетворения разнообразных образовательных потребностей населения и обеспечивать развитие комплекса, очень не просто точно сформулировать и принять всей административной командой желаемое состояние организации, которым коллектив был бы полностью удовлетворён. Сейчас мы заканчиваем работу над проектом новой программы развития.

Эффективная управленческая команда характеризуется «групповой идентификацией». Мы познакомились по этому вопросу с исследованием английских психологов Г. Тэджфела и Дж. Тернера, которое относится к концу 70-х гг.¹, и поняли,

¹ *Tajfel H., Turner J.C. An integrative theory of intergroup conflict // W. Austin & S. Worchel (Eds.). The social psychology of intergroup relations. Monterey, CA: Brooks/Cole, 1979. P. 33–47.*

что нам нужно совершенствовать. Коротко это можно выразить таким образом: групповая идентификация включает такие компоненты, как когнитивный, эмоциональный и поведенческий. Относительно когнитивного, который заключается в осознании человеком принадлежности к команде, и эмоционального у нас всё нормально. Что касается поведенческого, который проявляется с позиции своего командного членства, а не отдельного управленца по своему направлению деятельности, то здесь есть вопросы, которые требуют совершенствования.

Эффективная управленческая команда — это открытость внутренней информации. В этом плане мы определяем информацию, которая необходима для принятия управленческих решений на разных уровнях: руководителя образовательного комплекса, управленческой команды и учителя. Нам также важно определить сроки обмена информацией и требования к этой информации, чтобы принятое на её основе управленческое решение было не формальным, это очень сложная и скрупулезная работа.

Эффективная управленческая команда получится в том случае, если её члены склонны при осуществлении изменений на уровне вверенного им образовательного учреждения осуществлять стратегическое управление организацией, а не просто выполнять роль лидера среднего звена, преобразуя идеи в конкретные задания и организуя выполнение этих заданий. Проанализировав нашу деятельность, мы пришли к выводу, что нашей управленческой команде следует развивать свои уп-

равленческие умения в плане стратегического управления и определённые шаги в этом направлении мы сделали.

Эффективность команды определяется сбалансированностью ответственности и индивидуального вклада в процесс управления. К этому же вопросу относится определение командного взаимодействия с позиций сфер личной ответственности. В условиях проектирования модели управления качеством образования это приобретает особую значимость, так как требования к образовательным результатам с позиции ФГОС не только предметные. Поэтому вопросы создания условий в образовательной среде с использованием ресурсов семьи и социума для личностного роста и развития в соответствии с требованиями ФГОС и технологий управления этой средой для обеспечения результатов в соответствии с образовательной программой и программой развития невозможно без сбалансированности ответственности и командного взаимодействия. Считаю важным подчеркнуть, что управленческая команда должна одинаково понимать, кто есть кто. И не только понимать, но и признавать правильность установленного порядка и видеть привлекательные для себя перспективы возможного развития этих самых ролей.

И наконец, ещё одна позиция, которую мы выделяем как особенность эффективной управленческой команды: члены управленческой команды должны ХОТЕТЬ и УМЕТЬ конструктивно взаимодействовать при решении оперативных задач, рабочих вопросов, устранении неизбежных про-

П РА К Т И К О В Д Л Я Т Е О Р Е Т И К О В

блем и внедрении необходимых преобразований. Несмотря на достаточный управленческий опыт наших членов управленческой команды практика показывает, что есть вопросы, требующие повышения компетенции в этом направлении. Мы видим как одно из направлений решения этих вопросов организационно-деятельностные игры, тренинги и др.

Работая в этом направлении, мы убедились, что вопрос формирования профессиональной управленческой команды, безусловно, далеко не прост, но чрезвычайно выгоден для решения с точки зрения среднесрочной и долгосрочной перспектив развития комплекса и «таблеточное» решение данного вопроса не получится. Этот проект требует инвестиций и времени.