

На правах рукописи



Муругова Елизавета Геннадьевна

**ПОДГОТОВКА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ ОБРАЗОВАНИЯ
В СИСТЕМЕ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ
К КОМАНДНОМУ МЕНЕДЖМЕНТУ**

13.00.08 – Теория и методика профессионального образования

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата педагогических наук

Томск – 2013

Работа выполнена на кафедре педагогики послевузовского образования института Теории образования ФГБОУ ВПО «Томский государственный педагогический университет»

Научный руководитель: доктор педагогических наук, профессор
Ирина Юрьевна Соколова

Официальные оппоненты: доктор педагогических наук, профессор
Константин Михайлович Ушаков
Институт образования НИУ ВШЭ,
г. Москва

доктор педагогических наук, профессор
Синенко Василий Яковлевич
ГАОУ ДПО НСО
«Новосибирский институт повышения
квалификации и переподготовки
работников образования»

Ведущая организация: ФГАОУ ДПО Академия повышения
квалификации и профессиональной
подготовки работников образования
125212, г. Москва, Головинское шоссе,
д. 8, корп. 2а

Защита состоится «19» декабря 2013 года в 14-00 час. на заседании диссертационного совета Д. 212.266.01 при ФГБОУ ВПО «Томский государственный педагогический университет» по адресу: 634061, г. Томск, ул. Киевская, 60.

С диссертацией можно ознакомиться в Научной библиотеке ФГБОУ ВПО «Томский государственный педагогический университет».

Автореферат диссертации и текст объявления о защите размещены на сайте университета www.tspu/edu/ru/.

Автореферат разослан «18» ноября 2013 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета



Л. А. Беляева

Общая характеристика работы

Актуальность исследования. В современный период стратегические установки развития отечественного образования ориентированы на формирование нового качества управления: развитие управленческой компетентности руководителей по решению проблем организации, способности управлять изменениями, эффективность использования человеческих ресурсов в условиях социальных изменений, создание профессиональной среды для развития педагогического потенциала. Появляется новая парадигма управления, основа которого – качество менеджмента. Это обусловлено предъявлением высоких требований к профессиональной компетентности руководителя, так как именно от грамотного менеджмента во многом зависит качество образования. Качество менеджмента не может быть достигнуто без использования новых приемов и форм управления, обеспечивающих позитивные изменения и влияющих на эффективность деятельности образовательной организации.

Определяющая роль в реализации политики изменений принадлежит управленцам различного уровня. 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 через профессиональную подготовку руководителей, разработку и освоение дополнительных профессиональных программ, направленных на решение реальных проблем управленческой практики; необходимость сопровождения появляющихся инновационных практик управления.

Одной из таких инновационных практик является практика командного менеджмента, обеспечивающая активизацию профессиональной деятельности педагогов через развитие ресурсов малых групп, команд, создающихся для решения проблем организации.

В современных условиях развития образования в России интерес педагогической общественности к командным способам организации труда, появившийся в конце 90-х годов не только не ослабевает, но и имеет тенденцию к усилению. Командные методы работы не только повышают эффективность педагогической деятельности, но и способствуют мощному развитию человеческого и социального капитала образовательной организации. Особый смысл и актуальность это приобретает сегодня, в условиях, когда в России наблюдается резкое падение уровня доверия и, как следствие, дефицит социального капитала, уровень которого напрямую определяет социально-экономическое развитие страны. Аналогичный процесс наблюдается сегодня и в образовании. Командные способы организации труда возможны только в условиях относительно высокого доверия, когда в организации существует достаточный уровень социального капитала, предполагающий взаимопонимание, взаимопомощь, взаимодействие на основе устойчивых морально-этических норм, соответствующих ожиданиям педагогов. От индекса

доверия управленческой команды зависит развитие образовательной организации в целом. Командный менеджмент существенно отличается от традиционных видов управления и предполагает определенную степень свободы руководителей и подчиненных в принятии решений. Ориентирует организацию на достижение оптимальных результатов деятельности, партнерство в решении проблем организации, конструктивное взаимодействие педагогов на основе организации командной работы, что обеспечивает не только успешное функционирование организации, но и ее развитие в ситуации экономической и социальной нестабильности.

На *социально-педагогическом уровне* актуальность исследования обусловлена государственными требованиями к управленческому корпусу по вопросам профессиональной управленческой деятельности, направленной на применение современных форм и технологий командного менеджмента, что может быть обеспечено в процессе повышения квалификации управленческих кадров образования.

На *научно-теоретическом уровне* актуальность исследования связана с недостаточной разработкой в системе повышения квалификации методологических оснований, педагогических условий, и модели подготовки управленческих кадров образования к реализации командного менеджмента в образовательных организациях.

На *научно-методическом уровне* актуальность исследования обусловлена необходимостью разработки дидактических средств и технологии подготовки руководителей образовательных организаций к реализации командного менеджмента.

Анализ литературы по управленческой тематике, психолого-педагогической литературы, собственный многолетний опыт в системе повышения квалификации, а также анализ затруднений руководителей по реализации командного менеджмента в образовательных организациях позволяет сделать выводы о недостаточной теоретико-методологической, методической проработанности данного вопроса и наличии **противоречий**:

- между потребностью общества и системы образования в руководителях с профессиональными знаниями и навыками командной работы и недостаточной разработанностью теоретических оснований и практики подготовки руководителей в системе повышения квалификации;
- между потребностью управленческих кадров образования использовать в управлении организацией командный менеджмент и недостаточной разработанностью педагогических условий подготовки руководителей к командному менеджменту в системе дополнительного профессионального образования.

Данное противоречие порождает *проблему исследования* – выявление и обоснование педагогических условий подготовки руководителей образовательных организаций к командной деятельности, что и определяет *актуальность* исследования по теме: **«Подготовка управленческих кадров**

образования в системе повышения квалификации к командному менеджменту».

Цель исследования: выявить, теоретически обосновать и реализовать в практике повышения квалификации педагогические условия и модель подготовки управленческих кадров образования к командному менеджменту.

Объект исследования: процесс повышения квалификации управленческих кадров образования, направленный на освоение командного менеджмента.

Предмет исследования: подготовка управленческих кадров образования в системе повышения квалификации к реализации командного менеджмента.

В соответствии с целью и предметом исследования была выдвинута **гипотеза исследования:** подготовка управленческих кадров образования к командному менеджменту в системе повышения квалификации может быть эффективной, *если:*

1. Установлена взаимосвязь реализации командного менеджмента с существующей организационной культурой образовательной организации, выявлена степень выраженности командной культуры и разработана структура командного менеджмента.
2. Выделены группы профессиональных компетентностей, их компонентный состав (компетенции) и критерии оценки, которые необходимо развивать руководителям для реализации командного менеджмента в образовательных организациях.
3. Выявлены и обоснованы педагогические условия и разработана модель подготовки управленческих кадров образования к реализации командного менеджмента.
4. Разработана и реализована в практике повышения квалификации управленческих кадров образования технология подготовки руководителей по теоретическому и практическому освоению командного менеджмента.
5. Разработаны программа подготовки управленческих кадров образования к командному менеджменту, ее дидактическое обеспечение и технология организации командного менеджмента.

Цель и гипотеза определили следующие **задачи** исследования:

1. Провести анализ научной литературы по исследуемой проблеме, на основе которого:
 - выявить доминантный тип организационных культур в образовательных организациях Красноярского края, отдельных регионов РФ и установить взаимосвязь реализации командного менеджмента с определенными типами организационных культур;
 - обосновать недостаточность существующих методологических подходов к организации профессиональной подготовки управленческих кадров образования в области командного менеджмента и разработать структуру командного менеджмента;
 - выделить группы профессиональных компетентностей, их компонентный состав (компетенции), критерии оценки, которые необходимо развивать руководителям для реализации командного менеджмента.

2. Выявить и обосновать педагогические условия, разработать и реализовать модель подготовки управленческих кадров образования к теоретическому и практическому овладению командным менеджментом.

3. Разработать программу подготовки управленческих кадров образования к командному менеджменту, ее дидактическое обеспечение и технологию организации командного менеджмента в образовательной организации.

4. Разработать и реализовать технологию подготовки управленческих кадров к реализации командного менеджмента в образовательных организациях.

5. Экспериментально подтвердить эффективность реализации в системе повышения квалификации педагогических условий и модели подготовки управленческих кадров к командному менеджменту.

Методологическим основанием исследования являются: идеи демократизации и гуманизации образования, принципы толерантности, системности, комплексности. Подходы: *ресурсный* – М.П.Беляцкий; *ситуационный подход* – Р.Моклер, Т.А.Кравченко, Ф.Фидлер; *поведенческий подход* – Э.Мейо, Д.Муни, П.Слоун, А.Файоль; *деятельностный* – подход Б.Г.Ананьев, А.Н.Леонтьев, С.Я.Рубинштейн; *компетентностный* – Э.Ф.Зеер, И.А.Зимняя; *синергетический* подход – И.Пригожин, С.П. Курдюмов, Е.Н. Князева и др.

Теоретическим основанием исследования являются:

Исследования в области *теории управления* – О.С.Виханский, А.М.Моисеев, В.С.Лазарев, С.П.Робинс, П.И. Третьяков, Д.Хофседе, Ф. Фукуяма, Л.Якокка и др.

Подходы и принципы в области *командообразования* предложенные отечественными и зарубежными учеными (К.М.Ушаков, Х.Робинс, М.Финли, М.Геллерт и К.Новак, Гертер и К.Оттл, М. Белбин, Б.Такман, В.Крюгер и др);

Исследования по *теории организации* – Д.Гринберг К.Камерон Н.Минцберг, Э.Х.Шейн, Дж.Шермнерорн, С. Ханди, Л.Харрисон, и др.

Идеи и положения, разработанные в теориях *деятельности* (Б.Г.Ананьев, П.Я. Гальперин, А.Н. Леонтьев, Б.Ф. Ломов, С.Я. Рубинштейн).

Работы, в которых ведущие позиции занимает *субъектность* – Е.Н.Волкова, В.А.Сластенин, Г.Н.Прозументова.

Теоретические положения *профессионального педагогического образования и повышения квалификации педагогических кадров* – Л.Н. Горбунова, А.Б.Бакурадзе, Н.П.Дерзкова, И.Ю. Соколова, М.Поташник, И.Д.Чечель, И.П. Цвелюх и др.

Для решения поставленных задач были использованы следующие методы исследования:

– *теоретические* (анализ и синтез философской, психолого-педагогической, социологической, управленческой, методической литературы, моделирование, проектирование, сравнение, обобщение);

– *эмпирические* (анкетирование); педагогический эксперимент; методы качественного и количественного анализа теоретических и экспериментальных исследований (качественная и количественная оценка ответов респондентов, тестирование, методы математической статистики анализа результатов, графическое представление результатов и их методическая интерпретация).

Исследование проводилось в несколько этапов:

1. *Предварительный этап (2000-2004)* – анализ литературы по проблемам управления организацией, осмысление изучаемой проблемы подготовки управленческих кадров образования, выявление существующих противоречий, определение понятийно-категориального аппарата исследования.

2. *Теоретический этап (2004-2007)* – разработка теоретико-методологических оснований исследования, структурно-функциональной модели и технологии подготовки управленческих кадров к реализации командного менеджмента; отбор содержания, уточнение научного аппарата исследования и формулирование научной гипотезы.

3. *Экспериментальный этап (2007-2012)* – организация и проведение педагогического эксперимента с целью проверки выдвинутой гипотезы, выявление условий оптимальной реализации технологии и мониторинг причинно-следственных связей между учебными достижениями руководителей и экспериментальными факторами (системное знание и применение на практике командного менеджмента).

4. *Заключительный этап (2012 – 2013)* – обработка, анализ, интерпретация и обобщение результатов педагогического эксперимента, формулирование выводов.

База исследования: основная экспериментальная работа проводилась в Красноярском краевом институте повышения квалификации работников образования и отдельных регионах РФ на курсах повышения квалификации управленческих кадров образования, научных, методологических семинарах, в образовательных учреждениях г. Красноярска (2005-2013); в научно-педагогической экспедиции Академии повышения квалификации и профессиональной переподготовки работников образования на федеральных курсах повышения квалификации управленческих кадров в Центре развития образования Краснодарского края (2005-2009), Эвенкии (2009). Результаты были представлены на Международной научной конференции «Молодежь. Образование. Карьера» в г. Красноярске (2008, 2010), Всероссийской конференции руководителей кадетских образовательных учреждений (2010).

Научная новизна исследования:

1. *Разработана структура командного менеджмента*, отражающая взаимосвязи и функции его компонентов (формирование команды, организация конструктивного взаимодействия, управление командными процессами, делегирование полномочий), которая является теоретическим основанием для руководителей при реализации командного менеджмента в образовательных организациях.

а) *выделены группы компетентностей* (методологические, социальные, управленческие, организационные), их компонентный состав (*компетенции*), критерии оценки и *метапрофессиональные качества*, необходимые руководителям образовательных организаций для реализации командного менеджмента;

б) *установлена и обоснована целесообразность подготовки управленческих кадров образования к реализации командного менеджмента, его зависимость от социокультурных условий, сложившейся организационной культуры.*

2. *Выявлены и обоснованы педагогические условия подготовки управленческих кадров образования к реализации командного менеджмента – организация подготовки руководителей на основе ресурсного, деятельностного, компетентностного подходов; разработана дополнительная профессиональная программа подготовки управленческих кадров образования к командному менеджменту, ее дидактическое обеспечение, представленное в учебно-методическом комплексе, и технология организации командного менеджмента в образовательной организации.*

3. *Создана структурно-функциональная модель, отражающая подходы, принципы, педагогические условия подготовки руководителей образовательных организаций к освоению командного менеджмента, реализация которой обеспечивает эффективность подготовки руководителей и развитие необходимых профессиональных компетентностей, что подтверждено экспериментально.*

4. *Разработана технология подготовки руководителей образовательных организаций к освоению командного менеджмента, на этапах которой реализуются различные формы (тренинги, работа в малых группах), методы обучения (интерактивные, метод кейсов, командный метод работы) и контроля (мониторинг) с использованием специально разработанного дидактического обеспечения.*

Теоретическая значимость исследования заключается в том, что:

1. Теоретически обоснованы и разработаны *структура командного менеджмента*, отражающая взаимосвязи между компонентами, их функции и технология организации командного менеджмента, являющиеся теоретическим основанием для руководителей образовательных организаций при освоении и реализации командного менеджмента.

2. Представлено теоретическое обоснование выделенных групп *компетентностей*, их компонентного состава (*компетенций*), критериев оценки; педагогических условий, модели и технологии подготовки управленческих кадров образования к командному менеджменту, способствующее повышению их профессиональной компетентности в области командного менеджмента и эффективному развитию необходимых для руководителей образовательных организаций компетенций.

3. Раскрыто содержание понятия *«командный менеджмент в образовательной организации»*, который предполагает создание и функционирование педагогических команд на основе партнерства при условии доверия и высокого уровня социального капитала образовательной организации.

Практическая значимость исследования состоит в том, что:

1. Проведенное *исследование организационной культуры* в образовательных организациях Краснодарского, Красноярского краев и др. регионах Российской Федерации позволило выявить не только *преобладающие тенденции* состояния

и типов организационной культуры образовательных организаций, но и определить *вектор желаемого развития* культурных элементов, а также *взаимосвязь* реализации командного менеджмента с существующей организационной культурой.

2. В процессе эксперимента был выявлен и обоснован дополнительно к общепринятой типологии новый тип организационной культуры образовательной организации – культура пассивного нейтралитета.

3. Разработана дополнительная профессиональная программа подготовки управленческих кадров образования, направленная на формирование командного интеллекта руководителей образовательных организаций, теоретическое и практическое освоение командного менеджмента.

4. Создан учебно-методический комплекс, включающий программу подготовки, задания для аудиторной и самостоятельной работы руководителей образовательных организаций при стационарном и дистанционном обучении с использованием метода кейсов, диагностический инструментарий по освоению командного менеджмента.

Программа, ее дидактическое обеспечение, модель, технология подготовки руководителей к командному менеджменту реализуются в системе повышения квалификации управленческих кадров образования на базе Красноярского краевого института повышения квалификации, применяются в образовательных организациях Красноярского края и могут быть *применены* в других системах повышения квалификации.

На защиту выносятся следующие положения:

1. *Структура командного менеджмента*, отражающая взаимосвязи и функции его компонентов (формирование команды, организация конструктивного взаимодействия, управление командными процессами, делегирование полномочий), которая является теоретическим основанием для руководителей при реализации командного менеджмента в образовательных организациях:

а) *группы компетентностей* (методологические, управленческие, социальные, организационные), их компонентный состав, критерии оценки и *метапрофессиональные качества*, необходимые руководителям для реализации командного менеджмента в образовательной организации.

б) целесообразность подготовки управленческих кадров образования к реализации *командного менеджмента*, его зависимость от *социокультурных условий*, сложившейся организационной культуры образовательной организации.

2. *Педагогические условия* подготовки управленческих кадров образования к реализации командного менеджмента – организация подготовки руководителей на основе ресурсного, деятельностного, компетентностного подходов; вовлечение руководителей в рефлексивный анализ реальной практики управления командной работой в организации; реализация дополнительной профессиональной программы с применением специально разработанного дидактического обеспечения, представленного в учебно-методическом комплексе, портфеле кейсов, и технологии обучения.

3. *Структурно-функциональная модель*, отражающая подходы, принципы, педагогические условия подготовки руководителей образовательных организаций к освоению командного менеджмента, реализация которой обеспечивает эффективность подготовки и развитие необходимых руководителям профессиональных компетенций, что подтверждено экспериментально.

4. *Технология подготовки руководителей образовательных организаций* к освоению командного менеджмента, на этапах которой реализуются различные формы (тренинги, работа в малых группах, командах), методы обучения (интерактивные, метод кейсов, командный метод работы) и контроля (мониторинг) с использованием специально разработанного дидактического обеспечения. Экспериментальная проверка эффективности их реализации при подготовке руководителей к командному менеджменту.

Достоверность и обоснованность результатов и выводов исследования обеспечивается теоретико-методологической базой, соответствующей цели и задачам исследования, обоснованностью исходных положений, системностью исследовательских процедур, апробацией результатов исследования, подтверждением результатов эксперимента статистическими приемами обработки результатов эксперимента, репрезентативностью выборки.

Апробация и внедрение результатов исследования. Теоретические и экспериментальные положения и выводы исследования обсуждались и использовались на *международных* конференциях «Молодежь. Образование. Карьера», Красноярск (2008, 2010). Промежуточные и итоговые результаты исследования обсуждались на заседаниях и семинарах в Красноярском краевом институте повышения квалификации работников образования; *Всероссийской* конференции руководителей кадетских учреждений (2010), образовательных учреждениях г. Красноярска, на федеральных курсах подготовки управленческих кадров образования в Центре развития образования г. Геленджика Краснодарского края, Эвенкии.

Внедрение и использование результатов исследования осуществлялось на курсах повышения квалификации управленческих кадров образования в Красноярском краевом институте повышения квалификации работников образования; в «Гимназии №13», МБОУ «СОШ № 64», МБОУ «СОШ № 86», Лицее №3, МБОУ СОШ №65 г. Красноярска, в образовательных организациях Краснодарского края; на базе Центра развития образования г. Геленджика, образовательных организациях Краснодарского края, курсах повышения квалификации управленческих кадров образования регионов РФ.

Структура диссертации определяется логикой исследования, соответствующей решаемым задачам и состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы из 172 источников, приложений 7. Общий объем диссертации 188 страниц. Текст диссертации иллюстрируют 11 рисунков и 11 таблиц.

Основное содержание исследования

Во введении обосновывается актуальность исследования, представлены цель, объект, предмет, гипотеза, задачи, теоретические и методологические

основания исследования, показана научная новизна, теоретическая и практическая значимость работы, представлены положения, выносимые на защиту, приведены данные об апробации, внедрении результатов исследования.

В первой главе **«Теоретические основания подготовки управленческих кадров образования к реализации командного менеджмента»** представлен теоретический анализ состояния проблемы подготовки управленческих кадров образования к командному менеджменту, рассмотрено и конкретизировано понятие командного менеджмента в образовательной организации, разработана его структурно-функциональная модель, выделены группы компетентностей и их компонентный состав.

Исследование состояния проблемы подготовки управленческих кадров образования к командному менеджменту позволило установить, что в настоящее время управленческая отечественная и зарубежная практика располагает достаточным арсеналом различных методологических подходов в отношении командного менеджмента, но недостаточно разработанным в системе повышения квалификации руководителей в плане их подготовки к реализации данного вида управленческой деятельности в образовательной организации. Наибольшая разработанность проблемы по формированию профессиональной педагогической среды, активизации профессиональной деятельности педагогов для решения проблем организации посредством развития ресурсов малых групп отражена в трудах российского ученого К.М. Ушакова, акцентирующего внимание на развитии человеческих ресурсов организации.

Согласно исследованиям ученых М. Белбин, Б. Такмана, В. Крюгера, М. Геллерта и К. Новака, Х. Робинса, М. Финли наиболее эффективной в условиях социальной и экономической нестабильности является культура деятельности, командный метод работы; доказано, что эффективность управленческой деятельности во многом определяется готовностью руководителей использовать командный менеджмент в управлении организацией.

Командный менеджмент рассматривается как вид управления, направленный на активизацию профессиональной деятельности педагогов посредством создания и функционирования команд.

В главе 1 проведено теоретическое обоснование актуальности и целесообразности применения командного менеджмента в управлении образовательной организацией. Задача руководителя состоит в том, чтобы создать профессиональную среду, где педагоги могли бы полностью реализовать свои таланты в достижении целей организации, проявить свою субъектность. В связи с этим, на первый план в системе повышения квалификации работников образования выходит проблема «выращивания» среды с особой профессиональной управленческой ментальностью как условием «улучшенной репродукции себе подобных (по признакам умонастроения, менталитета, отношения к миру)». Создание такой среды, управление ее формированием есть важная проблема теории и практики образования.

Реализация командного менеджмента рассматривается в контексте существующей организационной культуры образовательного учреждения, социокультурными условиями. О важности учета фактора организационной культуры в управленческой деятельности свидетельствуют многочисленные исследования ученых С.Л. Ленькова, Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина, С. Элмонда, Г. Хофстеде, Э. Шейна, С. Ханди, П. Карстанье, и др.

Организационная культура – это менталитет организации: доминирующие представления педагогов о способах деятельности, взаимодействии, нормах, традициях, правилах, взаимоотношениях и пр.

Установлено, что существует непосредственная взаимосвязь между сложившейся организационной культурой, социальным капиталом образовательной организации и реализацией командной работы в коллективе. Обоснована необходимость учета элементов организационной культуры при реализации командного менеджмента. В исследовании выделен и обоснован дополнительно к общепринятой типологии новый тип организационной культуры образовательной организации – культура пассивного нейтралитета (приложения №2,3,4,5).

Выявлено, что в современной управленческой практике руководителей образовательных учреждений недостаточно используется такой мощный ресурс, как ресурс малых групп, а если и используется, то существуют определенные проблемы взаимодействия с данным ресурсом, фрагментарное понимание командного менеджмента, что связано с контекстными профессиональными затруднениями руководителя.

На основе анализа способов деятельности в различных организационных культурах *выявлены* особенности применения командного менеджмента и разработана его структурно-функциональная модель (рис. 1), которая отражает структуру, функции, компоненты компетентностей (компетенции) командного менеджмента и является теоретическим основанием подготовки руководителей к реализации командного менеджмента в образовательных организациях. Определены педагогические условия и алгоритм реализации командного менеджмента в образовательной организации.

Педагогические условия рассматриваются как совокупность объективных возможностей содержания, форм, методов и материально-пространственной среды, направленных на решение поставленных в ходе эксперимента задач (В.И. Андреев, М.Е. Дуранов, А.Я. Найн).

Методологическими условиями при освоении командного менеджмента руководителями образовательных организаций являются макрокультурный подход в управлении персоналом и выстраивании управленческой деятельности. С этой точки зрения, для нашей работы важны исследования Д.Хофседа, которые показали, что система управления напрямую зависит от социокультурных условий того региона, в котором внедряется.

При организации командной работы в процессе подготовки руководителей используется ресурсный подход. Сущность ресурсного подхода состоит в том, что совокупность различных ресурсов создает основу эффективной работы

команды. Ресурсная модель основывается на ресурсах и способностях (компетентностях) организации. Ситуационный подход необходим в процессе подготовки руководителей образовательных учреждений при решении ситуационных задач.

Поведенческий подход (А. Файоль, Д.Муни, П.Слоун, Э.Мейо) важен с точки зрения социологической концепции групповых решений.

Деятельностный подход (Б.Г.Ананьев, С.Я.Рубинштейн, А.Н.Леонтьев) используется в процессе подготовки руководителей при выстраивании организационных взаимодействий, при работе в командах, проведении групповой профессиональной рефлексии и прочих видах работы.

Компетентностный подход (Э.Ф.Зеер, И.А.Зимняя) реализуется при формировании профессиональных компетентностей в процессе подготовки руководителей к командному менеджменту. Применение синергетического подхода (И. Пригожин, Г.Хакен, С.П. Курдюмов, Е.Н. Князева) позволяет получить позитивные эффекты при выстраивании партнерских отношений в командах.

Процесс подготовки руководителей образовательных организаций выстраивается на принципах демократизации и гуманизации, толерантности, системности, комплексности, дифференцированности.

Мотивация слушателей к учебной деятельности по освоению командного менеджмента осуществляется посредством вовлеченности педагогов в анализ и решение проблем управленческой практики; рефлексию профессиональной деятельности, актуализацию индивидуального потенциала руководителей.

Содержательные педагогические условия – программа подготовки руководителей к командному менеджменту, учебно-методический комплекс по освоению командного менеджмента, содержащий практический и теоретический материал с заданиями, портфель кейсов ко всем темам курса, диагностический инструментарий.

Организационные педагогические условия – создание образовательной профессиональной среды. Формы: организация учебного процесса подготовки руководителей в малых группах, командах, мониторинг освоения программы и педагогическое консультирование.

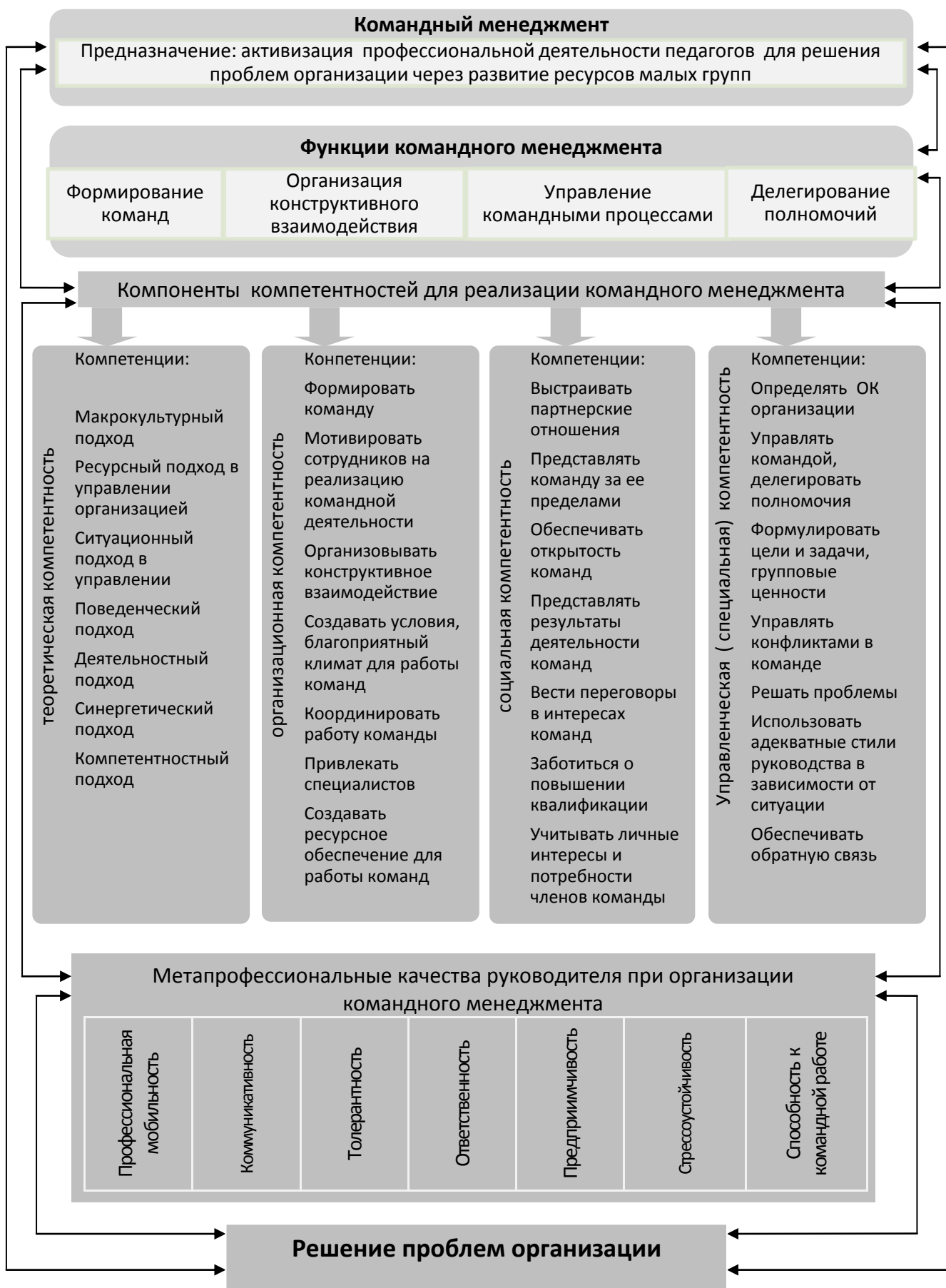


Рис.1. Структурно-функциональная модель командного менеджмента

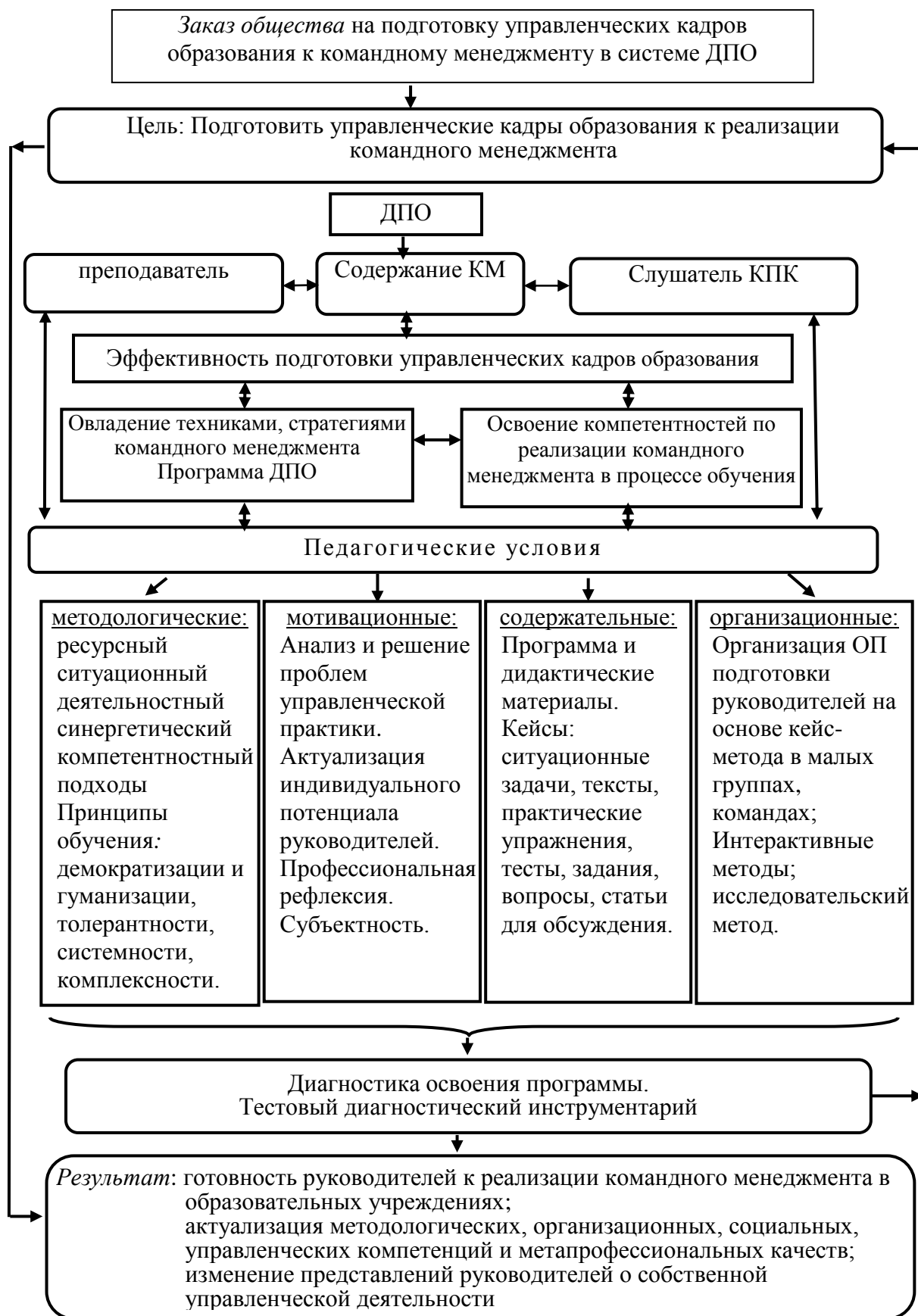


Рис.2. Модель подготовки управленческих кадров образования к командному менеджменту в системе повышения квалификации.

Во второй главе «Организация процесса подготовки управленческих кадров образования к командному менеджменту и экспериментальная проверка его эффективности» представлены модель подготовки (рис. 2), дидактическое обеспечение и технология процесса подготовки управленческих кадров образования к командному менеджменту, характеристика технологии обучения по освоению командного менеджмента, алгоритм реализации командного менеджмента в образовательной организации, рекомендации по изменению организационной культуры, последовательность действий руководителя при делегировании полномочий педагогам, результаты экспериментальной проверки эффективности реализации модели, а также установлены статистически значимые различия между результатами констатирующего и формирующего экспериментов.

Дополнительная профессиональная программа «Командный менеджмент» ориентирована на реальную практику управления и решение проблем организации. Содержание программы предъясняется в проблемно-исследовательском, интерактивном режиме и реализуется посредством решения проблемных ситуаций в группах.

Создаются условия включенности слушателей в деятельность, каждый принимает участие в исследовании, анализе и сопоставлении различных точек зрения, что приводит к более точному и полному пониманию проблемы. Ситуационные кейсовые задачи ориентированы на реальную управленческую практику.

Основная информация дается в сжатом виде, формулируется практическое задание, ситуация или проблема. Рассматриваются варианты решения управленческих проблем на практике.

Выбор метода обуславливает высокая концентрация практического материала программы. Разработан итоговый контроль, диагностический инструментарий по освоению программы.

Дидактический материал разработан по каждой теме курса, сосредоточен в портфеле кейсов и направлен на совершенствование управленческой стратегии, развитие управленческой компетентности руководителей, способности управлять изменениями. В ходе обучения акцентируется внимание на эффективном использовании человеческих ресурсов образовательной организации в условиях социальных изменений. В рамках программы обязательными являются практические занятия на базовых площадках, где непосредственно осуществляется реализация полученных знаний посредством выполнения специальных заданий.

В параграфе «Технология подготовки руководителей к реализации командного менеджмента» представлены четыре этапа подготовки: организационный, образовательный, итоговый, этап реализации.

На *организационном* этапе подготовки проводилась входная рефлексия профессиональной деятельности руководителей. Субъективный (самооценочный) этап. В ходе рефлексии выявлялись и формулировались проблемы профессиональной деятельности, выявлялось владение компетентностями,

необходимыми при реализации командного менеджмента Слушателям предлагались анкеты, содержание которых выявляло профессиональные затруднения руководителей. В целях педагогической поддержки была организована групповая работа, чтобы слушатели имели возможность выявить как индивидуальные, так и общие проблемы управленческой деятельности, определить, какие компетенции необходимы руководителю для реализации командного менеджмента.

Использовались методы анкетирования, рефлексии профессиональной деятельности, актуализации индивидуального потенциала руководителей.

Практика показывает, что проведение такой рефлексивной работы обеспечивает высокую заинтересованность слушателей в освоении предложенного учебного материала, обеспечивает их *самотивацию*. Данная работа позволяет дифференцировать учебную работу и скорректировать учебный материал для конкретных групп слушателей.

На *образовательном* этапе подготовки осваивалась программа дополнительного профессионального образования, состоящая из шести модулей: «Менеджмент организации», «Командный менеджмент», «Командный практикум», «Практические занятия на базе образовательных учреждений», «Управление конфликтами при организации командной работы», «Итоговая аттестация слушателей».

Методологические подходы к реализации программного материала: макрокультурный, ресурсный, ситуационный, поведенческий, деятельностный, компетентностный. Принципы: андрагогические, демократизации и гуманизации, толерантности, системности, комплексности.

Учебный материал (дидактические средства обучения) к программе «Командный менеджмент» отбирался и разрабатывался в соответствии с компетенциями, которые необходимы руководителю при реализации командного менеджмента. Использовалось учебно-методическое пособие «Управление человеческими ресурсами организации» К.М.Ушакова.

В ходе обучения анализировались стратегии организационного поведения педагогов и руководителей в различных культурах. Модули сопровождалась практическими занятиями на базовых площадках образовательных учреждений с различными типами доминирующих организационных культур, где перед слушателями ставилась задача выявления способов профессионального взаимодействия в педагогических коллективах. Такая работа исследовательского типа помогает слушателям сравнить эффективность деятельности руководителя в различных типах организационных культур. Результатом исследовательской практики были групповые выступления слушателей, соотнесение выявленных данных с существующими, оценка эффективности управленческой деятельности руководителей.

При рассмотрении особенностей *организационного поведения* руководителя в ходе реализации командного менеджмента, акцентировалось внимание на мета-профессиональных качествах руководителя, стиле руководства, выборе различных форм власти, ответственном их использовании и нравственном лидерстве.

В ходе освоения модулей, направленных на освоение техник и стратегий командного менеджмента, реализовывались учебные цели по изменению представлений руководителей о собственной управленческой деятельности. Обучение проводилось в интерактивном режиме на материале, полученном на входной рефлексии, где слушатели формулировали профессиональные проблемы собственной управленческой деятельности. Непосредственно в учебной группе формировались команды под интересующую проблему, где слушатели в полной мере осваивали командный метод работы, «проживая» все этапы и эффекты данного метода. Знания, полученные при освоении модулей, помогали слушателям принимать адекватные решения и выбирать соответствующий тип организационного поведения в команде.

При введении инноваций часто возникает скрытое или явное сопротивление коллектива, что создает почву для различного рода профессиональных и межличностных конфликтов, в связи с этим рассматривались концепции конфликтного менеджмента, технологии разрешения конфликтов. Акцентировалось внимание на конфликтах, возникающих при реализации командного менеджмента, анализировались конкретные проблемные ситуации управленческой деятельности.

На *итоговом* этапе реализации подготовки руководителей к командному менеджменту проводилась итоговая рефлексия, диагностика слушателей по освоению учебного материала по специально разработанным тестам, осуществлялось сравнение с исходными данными – объективный (практико-деятельностный) этап. Учебные команды слушателей анализировали свою деятельность на курсах, делали выводы по поводу своих представлений о командной работе, разрабатывали стратегию реализации командного менеджмента с учетом реальных условий своей образовательной организации.

На этапе *реализации* командного менеджмента в организации в послекурсовой период осуществлялась дистанционная поддержка деятельности слушателей, анализировалась определенная проба позитивного или негативного опыта в области реализации командного менеджмента, проводилось педагогическое консультирование.

Экспериментальная проверка эффективности реализации модели подготовки управленческих кадров к командному менеджменту

Экспериментальной базой исследования является Красноярский краевой институт повышения квалификации и переподготовки работников образования. В эксперимента участвовало 780 руководителей образовательных учреждений из различных регионов РФ, Краснодарского края, Эвенкийского автономного округа, Красноярского края.

Цель: выявить эффективность подготовки руководителей к реализации командного менеджмента в образовательной организации.

Констатирующий этап эксперимента был направлен на фиксацию современного состояния управленческой деятельности, выявление затруднений руководителей образовательных учреждений в реализации командного менеджмента, а также определение организационной культуры образовательных

организаций, так как существуют особенности реализации командного менеджмента в разных типах организационных культур (ОК). Исследование ОК проводилось в вышеуказанных регионах, в том числе в Институте повышения квалификации (1999-2011) с целью апробации методики, предлагаемой управленческим кадрам образования (воспроизводящий эксперимент).

Выявлялись преобладающие тенденции состояния организационной культуры образовательных организаций, определялся вектор желаемого развития культурных элементов относительно культуры деятельности (командной). В качестве инструмента исследования была использована типология организационных культур и методика исследования организационной культуры К.М. Ушакова:

- *Ролевая* культура, направленная на выполнение процедур и правил.
- Культура, *ориентированная на власть и силу* лидера организации.
- Культура, ориентированная на совместную деятельность и решение проблем или *командная*.
- Культура *индивидуальности* или предпочтения автономии в профессиональной деятельности.

По результатам исследования организационной культуры представленных регионов (настоящее состояние, рис.3) было выявлено, и что доля *командной* культуры не велика, даже если учитывать фрагментарное присутствие элементов этой культуры в общем спектре профилей.

Результаты исследования организационной культуры образовательных учреждений



Рис 3. Диаграмма 1



Рис. 4. Диаграмма 2

Участники эксперимента

	Участники эксперимента (управленческие кадры образования)	Количество участников (чел)	Доля командной ОК (%)
1	Эвенкийский автономный округ	40	1
2	Краснодарский край	140	2
3	Российская федерация (др. регионы)	60	1
4	Красноярский край	500	3
	Итого	780	7

Результаты исследований свидетельствуют о том, что образовательные организации представленных регионов функционируют в рамках *ролевой культуры* (58%), на втором месте культура ориентированная *на власть и силу лидера организации* (25%), затем – *индивидуальности* или предпочтения автономии в профессиональной деятельности (10%), и культура, ориентированная на совместную деятельность и решение проблем или *командная* (7%).

Но предпочитаемое распределение (желаемое состояние, рис. 4) типов ОК резко отличается от настоящего состояния. На профиле на первом месте *командная* культура (55%), затем *ролевая* – (30%), *власти* – 10%, *индивидуальности* (5%). Это свидетельствует о востребованности культуры деятельности (командной) в образовательных организациях.

В ходе исследования, в дополнение к общепринятой типологии, *выявлен и обоснован новый тип организационной культуры* – культура пассивного нейтралитета, появление которой обусловлено последними тенденциями и изменениями в образовании. Характеристика выявленной организационной культуры представлена в диссертации и приложениях №2, 3, 4, 5.

На следующем этапе эксперимента выявлялись проблемы в реализации командного менеджмента, проводились диагностические процедуры, подтвердившие эффективность разработанной модели командного менеджмента, эффективность которой определяется изменением показателей на этапе формирующего эксперимента по отношению к констатирующему. В качестве критериев – компетентности, в качестве показателей – компетенции.

Полученные данные свидетельствуют, что в процессе подготовки к командному менеджменту у руководителей значительно повысился уровень большинства компонентов теоретических, социальных, организационных, управленческих компетентностей.

Результаты констатирующего и формирующего экспериментов (%)

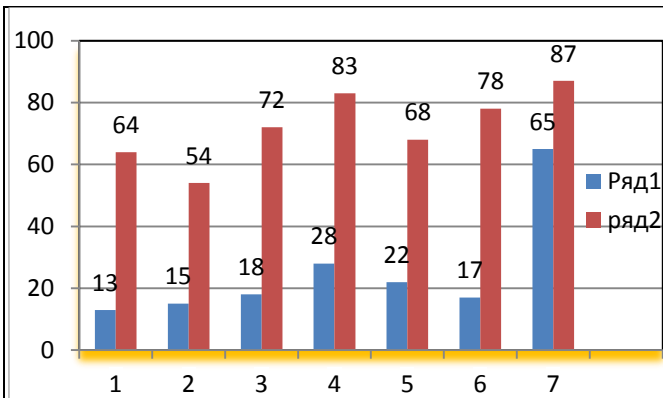


Рис. 5. Гистограмма 1

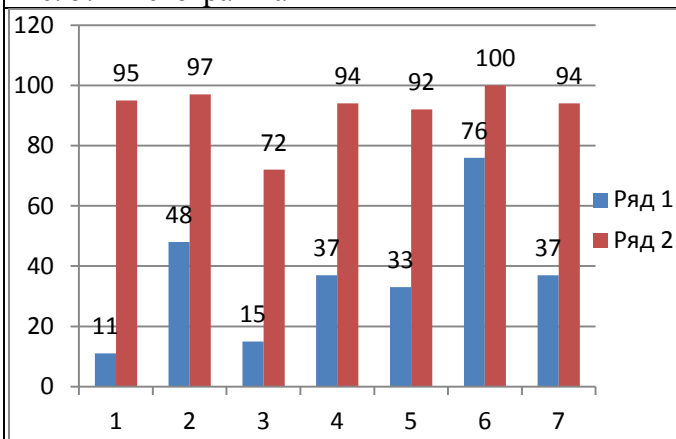


Рис.6. Гистограмма 2

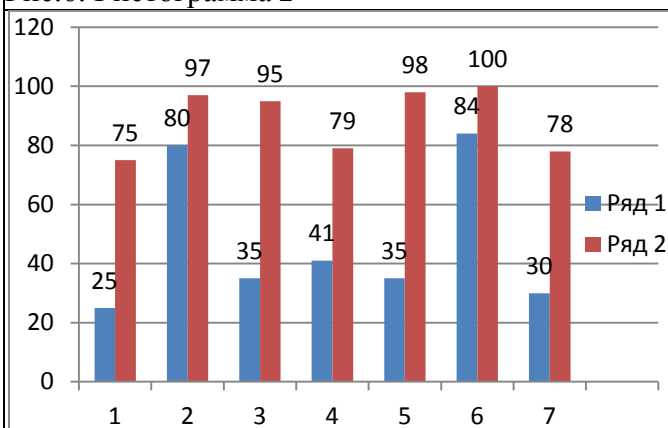


Рис.7. Гистограмма 3

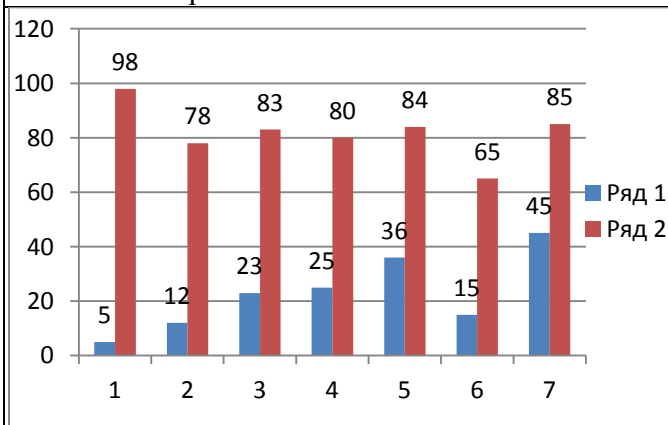


Рис 8. Гистограмма 4

Методологическая компетентность компетенции:

1. Макрокультурный подход.
2. Ресурсный подход в управлении организацией.
3. Ситуационный подход в управлении.
4. Поведенческий подход.
5. Деятельностный подход.
6. Синергетический подход.
7. Компетентностный подход.

Организационная компетентность компетенции:

1. Формировать команду.
2. Мотивировать сотрудников.
3. Организовывать конструктивное взаимодействие.
4. Создавать условия, благоприятный климат.
5. Координировать работу команды.
6. Привлекать в команду специалистов.
7. Создавать ресурсное обеспечение.

Социальная компетентность компетенции:

1. Выстраивать партнерские отношения.
2. Представлять команду за ее пределами.
3. Обеспечивать открытость команд.
4. Представлять результаты деятельности команд.
5. Вести переговоры в интересах команды.
6. Заботиться о повышении квалификации членов команды.
7. Учитывать личные интересы и потребности членов команды

Управленческая компетентность компетенции:

1. Определять организационную культуру учреждения
2. Управлять командой (анализ, планирование, организация, контроль).
3. Четко и определенно формулировать цели и задачи, групповые ценности.
4. Управлять конфликтами в команде.
5. Решать проблемы.
6. Использовать адекватные стили руководства.
7. Обеспечивать обратную связь.

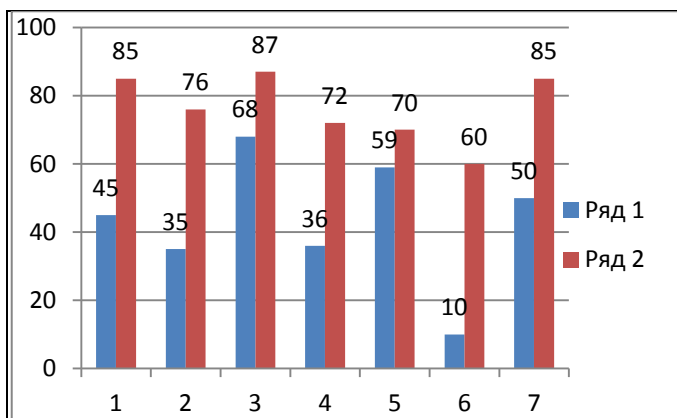


Рис. 9. Гистограмма 5

Метапрофессиональные качества

1. Способность работать в команде.
2. Ответственность за решение проблем и результаты деятельности.
3. Коммуникативность.
4. Толерантность.
5. Профессиональная мобильность.
6. Предприимчивость.
7. Стрессоустойчивость

Для выявления статистически значимых различий между результатами констатирующего и формирующего эксперимента был использован метод χ^2 – критерий. На 1% уровне значимости можно утверждать, что изменения на этапе формирующего эксперимента по сравнению с констатирующим имеют статистически значимые различия по большинству компонентов всех групп компетентностей и отсутствие достоверных различий в процентных долях по таким компетенциям, как: теоретическая – «компетентностный подход»; социальная – «представлять команду за ее пределами»; метапрофессиональные качества – «коммуникативность» и «профессиональная мобильность».

Это свидетельствует об эффективности разработанных педагогических условий подготовки руководителей образования к реализации командного менеджмента и статистически подтверждает гипотезу исследования (рис.10).

Анализ результатов анкетирования управленческих кадров образования доказывает актуальность модели подготовки управленческих кадров образования к реализации командного менеджмента, ее теоретическую и практическую значимость, соответствие содержания профессиональным потребностям руководителей образовательных учреждений.

Результаты *формирующего эксперимента* свидетельствуют о значительном увеличении сформированных у слушателей профессиональных компетентностей и компетенций.

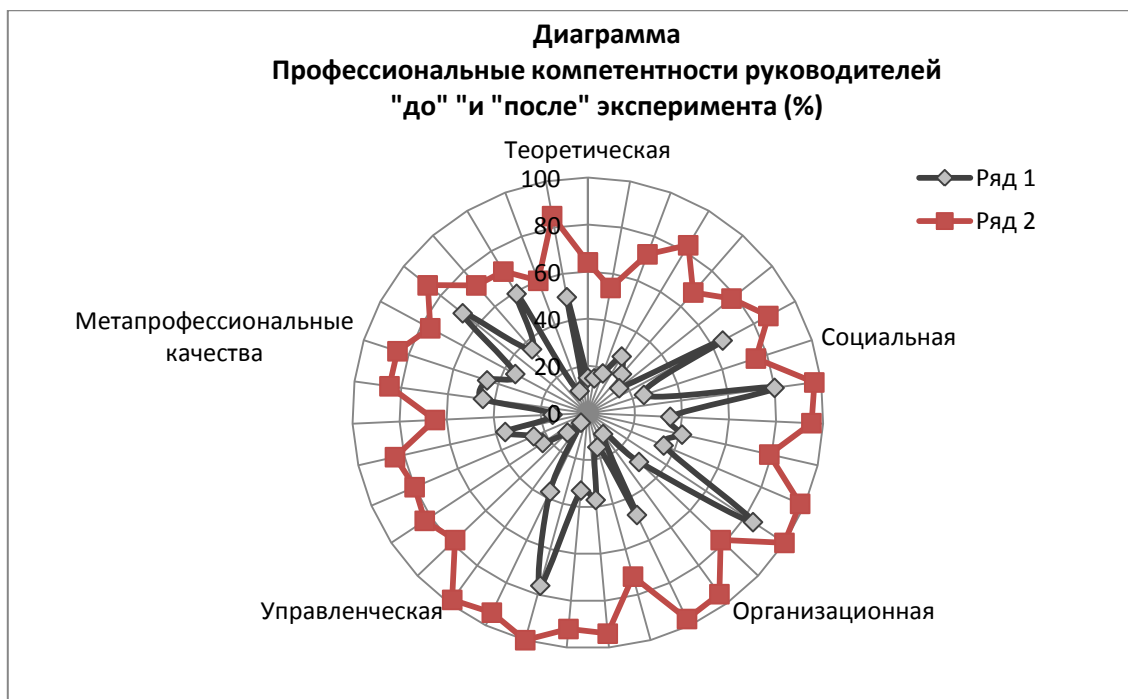


Рисунок 10 . Диаграмма. Профессиональные компетентности руководителей
«до» и «после» эксперимента (%)

В заключении изложены основные выводы диссертационного исследования.

1. Установлено, что в педагогической науке в настоящее время недостаточно разработаны методологические подходы по реализации командного менеджмента в образовательной организации.

2. Выявлено, что в образовательных организациях исследуемых регионов доминирует ролевая культура, тогда как культура деятельности, командная имеет минимальный процент.

3. В процессе исследования, дополнительно к общепринятой типологии, выявлен и обоснован новый тип организационной культуры образовательной организации – культура пассивного нейтралитета, обусловленная современными тенденциями и изменениями в образовании.

4. Разработана структура командного менеджмента отражающая взаимосвязи и функции его компонентов (формирование команды, организация конструктивного взаимодействия, управление командными процессами, делегирование полномочий), которая является теоретическим основанием для руководителей образовательных организаций при реализации командного менеджмента.

5. Разработан диагностический инструментарий для выявления уровня освоения командного менеджмента.

6. Выделены группы профессиональных компетентностей командного менеджмента, их компонентный состав (компетенции), критерии оценки и метапрофессиональные качества, необходимые руководителям образовательных организаций для реализации командного менеджмента.

7. Выявлены и обоснованы педагогические условия подготовки управленческих кадров образования к командному менеджменту – организация

подготовки руководителей образовательных организаций на основе ресурсного, деятельностного, компетентностного подходов; разработана программа подготовки управленческих кадров образования к командному менеджменту, ее разнообразное дидактическое обеспечение, представленное в учебно-методическом комплексе.

8. *Разработан* алгоритм реализации командного менеджмента в образовательных организациях, *последовательность действий руководителя* при делегировании полномочий педагогам, *рекомендации по изменению организационной культуры* образовательной организации.

9. *Разработана*, теоретически обоснована и апробирована в практике структурно-функциональная модель и технология подготовки управленческих кадров образования к командному менеджменту в процессе повышения квалификации, реализация которой обеспечивает эффективность подготовки руководителей образовательных организаций и развитие необходимых профессиональных компетенций, что подтверждено экспериментально.

10. *Подтверждена* эффективность подготовки управленческих кадров в системе повышения квалификации к командному менеджменту.

11. *Обоснована* целесообразность подготовки управленческих кадров образования к реализации командного менеджмента, его зависимость от сложившейся организационной культуры образовательных организаций.

12. Анализ результатов анкетирования управленческих кадров образования, доказывает актуальность модели подготовки управленческих кадров образования к реализации командного менеджмента, ее теоретическую и практическую значимость, соответствие содержания подготовки профессиональным потребностям руководителей образовательных организаций.

13. Результаты эксперимента показывают высокий уровень освоения программы подготовки управленческих кадров к командному менеджменту, содержащему знания о командном методе работы и организационной культуре образовательной организации как целостной системе; развития профессиональных компетенций, необходимых руководителям для реализации командного менеджмента в образовательных организациях и подтверждают гипотезу исследования.

Проведенное исследование не является исчерпывающим, так как научные изыскания в области командного менеджмента продолжаются. Автором исследования опубликовано 10 научных и научно-методических работ, из них в 10 отражены основные положения диссертационного исследования.

**По теме диссертационного исследования опубликованы
следующие работы:**

**Научные статьи, опубликованные в ведущих рецензируемых научных
журналах и изданиях, рекомендованных ВАК РФ для публикации
основных результатов диссертационных исследований:**

1. Муругова Е.Г. Команда как инновационный ресурс развития организации: условия эффективного управления командой. // *Инновации в образовании*. М.: изд-во СГУ, 2010. – №10. – С.18 – 26.
2. Муругова Е.Г. Исследование организационной культуры образовательного учреждения в период инновационных преобразований. // *Инновации в образовании*. М.: изд-во СГУ, 2010. – №11. – С. 78 – 98.
3. Муругова Е.Г. Организационная культура управления. // М.: Педагогика. 2012. – №8. – С. 28-33.
4. Муругова Е.Г. Командный менеджмент: ролевые позиции в команде. // *Педагогическое образование в России*. Екатеринбург: Уральский гос. пед. ун-т, 2012. – №6. С. 41-43.
5. Муругова Е.Г. «Исследовательский подход в управлении образовательным учреждением» // Ильиных Е.В. // *Педагогическое образование в России*. Екатеринбург: Уральский гос. пед. ун-т, 2013. – №2. С. 104-109.
6. Муругова Е.Г. Командная работа как фактор развития социального капитала образовательной организации. // *Инновации в образовании*. М.: изд-во СГУ, 2013. – № 9. – С. 37-47.

Статьи, опубликованные в научных сборниках:

7. Муругова Е.Г. Исследование организационной культуры учреждения как фактор эффективного управления персоналом в условиях нововведений. // «Научно-педагогические исследования как ресурс развития образования Красноярского края» Материалы первой краевой дистанционной научно-практической конференции. – Красноярск: ККИПКРО. 2004. – С.137–143.
8. Традиционные и инновационные процессы в открытой школе: проблемы, решения, опыт. // Материалы *Краевой* конференции руководителей открытых школ «Реструктуризация вечерних (сменных) школ в Центры образования. Сборник методических материалов. – Красноярск: ККИПКРО, 2004. – С. 7 – 13.
9. Муругова Е.Г. Организационная культура образовательных учреждений в условиях российской действительности. // Материалы *Международной* научной конференции «Молодежь. Образование. Карьера». – Красноярск, 2008. – С.78 –80.
10. Муругова Е.Г. Организационная культура кадетских корпусов Красноярского края. Командный менеджмент. // «Перспективы развития кадетского образования в России до 2020 года». Сборник научно-методических материалов по итогам *Всероссийского симпозиума*. – Красноярск-Железногорск, 2010, С.63-71.

Учебно-методические материалы

- Муругова Е.Г. Учебное пособие «Менеджмент организации» – Красноярск, ККИПКРО, 2013. – 110 с.

Отпечатано в «Томском ЦНТИ».
634021, г. Томск, пр. Фрунзе, 115/3.
Заказ № 979. Тираж 100 экз.
Тел.: 44-40-50