



Бобылева Н. И.
Bobyleva N. I.

Командный подход — новый формат непрерывного повышения профессионального мастерства менеджеров в сфере образования

Командный подход в сфере образования рассматривается сегодня как ресурс поступательного развития и перехода российского образования в качественно новое состояние. Обсуждаются такие понятия, как образовательный менеджмент, управленческая команда, конкурсное движение, групповые эффекты. Основная идея состоит в том, что сплоченность управленческой команды работает на повышение профессионального мастерства каждого члена коллектива в отдельности и качества образования в целом. В статье рассматривается новый формат непрерывного повышения профессионального мастерства менеджеров в контексте актуализации командного подхода — обучение управленческих команд образовательных организаций, муниципальных управленческих команд, реализуемый в Центре образовательного менеджмента ГАУ ДПО ЯО «Институт развития образования». Анализируются некоторые статистические данные, подтверждающие актуальность и эффективность данного формата.

Ключевые слова: образовательный менеджмент; профессиональное мастерство; командный подход; конкурсное движение; чемпионат управленческих решений.



Пополитова О. В.
Popolitova O. V.

The Team Approach as a New Format for Continuous Professional Development of Managers in the Field of Education

The team approach in education is viewed today as a resource for progressive development and transition of Russian education to a qualitatively new status. Concepts such as educational management, management team, competition movement, group effects are discussed. The main idea is that the cohesion of the management team contributes to improving professional skills of each member of the team individually and the quality of education in general. The article discusses a new format of continuous professional development of managers in the context of using the team approach — training of management teams of educational institutions, municipal management teams, implemented in the Center for Educational Management of SAI APE YR “Education Development Institute”. Some statistical data are analyzed, confirming the relevance and effectiveness of this format.

Key words: educational management; professional skills; team approach; competition movement; championship of managerial decisions.

Сегодня, когда реализация федерального проекта «Учитель будущего» [1] набирает обороты, в нашем регионе, как и в других субъектах Российской Федерации, идет модернизация процесса повышения квалификации руководителей образовательных организаций. Понятно, что ключевой фигурой в достижении заявленного высокого уровня отечественного образования является учитель, но, согласитесь, что и к профессиональным компетенциям руководителей, членов управленческих команд время предъявляет другие требования. Современный руководитель должен обладать знаниями в области педагогики, ювенального и образовательного права, финансов, бухгалтерского и управленческого учета, менеджмента организации, теории управления персоналом, психологии и ИКТ [8]. Открытость, прозрачность, надежность механизмов управления образовательными организациями — вот современные тренды менеджмента в образовании. Появляется необходимость кардинального пересмотра методов и форм, подходов к подбору управленческих кадров, к их профессиональному росту и к оценке их деятельности [7]. И в управленческой деятельности, с нашей точки зрения, одним из самых важных моментов является командность.

Управленческая команда — это группа руководителей и менеджеров, созданная для решения управленческих задач. Подобный рабочий коллектив объединяют не только общие цели и задачи, но и общие ценности, традиции, и, как правило, общая история.

Команда, командность сегодня рассматриваются не только как понятие, но и как инструмент, ресурс, фактор, критерий, результат, проявление культуры и даже моды. Так, например, Э. Р. Касимова и Е. В. Кузнецова пишут о «моде на командообразование» и о формирующемся подходе к командообразованию «как к панacea от любых организационных проблем» [5]. Эффект команды измерим и достигается за счет

регулирования режима труда, взаимозаменяемости, конструктивной коммуникации, рационального распределения ролей, работы на опережение, использования корпоративных форм принятия решений [3]. «Хорошо сработанная команда», по мнению исследователей, «чрезвычайно эффективна и практически непобедима» [3].

Центр образовательного менеджмента ярославского ИРО рассматривает командный подход как один из ведущих в системе повышения квалификации руководителей образовательных организаций [2; 6]. Командный подход реализован в четырех формах: повышение профессиональной квалификации, семинары, проекты и сопровождение.

Программы повышения профессиональной квалификации (ППК) и отдельные семинары — традиционные формы. Но с 2018 г. при разработке и организации обучения категория наших обучающихся — не просто руководители образовательных организаций, а управленческие команды, кадровый резерв. За последние три года Центр образовательного менеджмента реализовал ППК по темам «Управление образовательным процессом по результатам ГИА», «Создание внутришкольной системы оценки качества образования», «Управление качеством образования в условиях введения ФГОС ОО», «Коллективное проектирование ООП как инструмент развития организационной культуры», «Организация методической работы в школе», «ФГОС среднего общего образования». Проведены семинары и вебинары, примерная тематика которых: «Эффективные практики реализации образовательного потенциала школы через организацию проектной деятельности обучающихся», «Модели управления качеством образования в школе», «Учебный план СОО как один из основных механизмов реализации ООП», «Актуальные вопросы аттестации педагогических работников», «Реализация мероприятий по созданию и функционированию центров «Точки

роста», «Представление лучших практик реализации моделей ВСОКО в условиях реализации ФГОС», «Развитие образовательного потенциала школы через совершенствование информационно-методической среды». Сотрудники Центра работают с командами разного уровня: управленческая команда образовательной организации (руководитель, заместители), команда — педагогический коллектив образовательной организации, муниципальная команда управленцев.

Новыми форматами, которые нашли отражение в нашей работе, стали проектная деятельность и методическое сопровождение. Прежде всего, это федеральные и региональные проекты в рамках Национального проекта «Образование». Интересным, с нашей точки зрения, опытом в русле командного подхода является реализация проекта «Повышение качества образования в школах с низкими результатами обучения и в школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях» (далее — ШНОР, ШНСУ).

Так, например, в работе с административными командами ШНОР была предложена следующая программа: обучение на ППК дополнительного профессионального образования «Управление образовательным процессом по результатам ГИА» (межфадеральная программа, к участию в которой привлекаются также специалисты организаций-партнеров института). При работе с этой группой особая значимость придавалась практико-ориентированности процесса обучения, использованию всех имеющихся в ИРО ресурсов, которые помогли бы коллективам образовательных организаций преодолеть ситуацию непреодолимой «последней рейтинговой строки» в своем кластере. В работе с данной категорией обучающихся мы уделяли внимание психолого-педагогическому сопровождению административных команд. Много сил было потрачено на снятие барьера неуспешности прежнего опыта,

объясняемого сложностями контингента обучающихся, низкой мотивацией всех участников образовательного процесса. В помощь командам были открыты все ресурсы ИРО, предлагалась методическая и консультативная помощь как в процессе обучения, в разработке итогового продукта — программы повышения образовательных результатов, так и в сопровождении ее реализации. Все руководители и педагоги школ смогли пройти процедуру тестирования на предмет выявления дефицитов профессиональных компетенций педагогов (целеполагание, методическая, технологическая, коммуникативная, информационная, оценочная, мотивационная) и получить индивидуальные рекомендации педагогам по работе над их развитием. Администрация получила общую картину «слабых мест» в профессионализме педагогического коллектива и возможность поучаствовать в различных образовательных событиях, направленных на устранение выявленных профессиональных дефицитов.

Также школьным командам предлагалась возможность принять участие в стажировке на базовой площадке Центра образовательного менеджмента — средней школе, показывающей хорошие результаты выпускников на государственной итоговой аттестации в течение последних трех лет. Администрация делилась опытом управленческой деятельности, учителя-практики знакомили участников программы со своими методическими находками, которые позволяют даже слабым ученикам достигать хороших результатов. При этом в школе созданы благоприятные, комфортные условия для всех участников образовательного процесса. В ходе ППК уделялось внимание работе с документами, построению внутренней системы оценки качества образования.

Для более эффективного взаимодействия команды преподавателей института и школьной команды нами был предусмотрен особый режим и формат курсов. Заня-

тия проходили один раз в неделю, что позволяло в период между занятиями проверить на практике предложенные новые технологии, методические приемы. Каждая встреча открывалась краткой рефлексией: что удалось сделать, каков результат применения того, что увидели на курсах? Разработка итогового продукта проходила поэтапно и предполагала консультативную и методическую поддержку. Защита итогового продукта — Паспорта программы перехода школы в эффективный режим работы — проходила публично. Поскольку в течение ППК все занятия включали деловое общение, работу в смешанных группах, в организации обсуждения итогового продукта не было проблем — это был диалог заинтересованных лиц, коллег.

В рамках этого и других аналогичных проектов мы получаем и стараемся использовать в работе инновационный опыт адресного, индивидуального сопровождения образовательных организаций и управленческих команд, испытывающих трудности различного генеза.

Сопровождение включает: комплексный анализ проблемных зон, ресурсный анализ, совместную проектировочную работу с управленческой командой и педагогическим коллективом, написание программ перехода в эффективный режим работы, организация сетевого взаимодействия, индивидуальное консультирование руководителей и педагогов, подготовку к участию в конкурсных

мероприятиях, подготовку совместных публикаций. В рамках реализации региональных проектов институт сопровождает разные команды: муниципальные, школьные, команды профессиональных сообществ. Мы стараемся организовать командное взаимодействие на разных уровнях региональной системы образования для достижения актуальных целей ее развития.

Очень интересной возможностью оказалась апробация «участкового принципа» методической помощи, когда не представители образовательной организации едут в институт развития образования, а специалист института выезжает в образовательную организацию, в том числе в удаленные районы. Механизм сопровождения управленческой команды еще находится в стадии разработки, но его эффективность уже не вызывает сомнений, во всяком случае, члены то одной, то другой управленческой команды по мере сопровождения конкретной образовательной организации высказывают удовлетворенность и иногда удивление открывающимся возможностям такой формы сотрудничества.

Сотрудниками Центра ведется учет количества коллективных субъектов, прошедших обучение в различных формах. Накоплен значительный опыт обучения педагогических коллективов, руководящих составов муниципальных образований и управленческих команд. Некоторые данные представлены в Таблице 1.

Таблица 1
Количество коллективных субъектов, прошедших по данным отдела сопровождения учебного процесса обучение в различных формах на базе ГАУ ДПО «Институт развития образования» Ярославской области в период с января 2018 по февраль 2020 гг.

Субъект обучения / Форма работы	Педагогические коллективы	Муниципальные образования	Управленческие команды
ППК	6	16	84
Семинары	1	5	59

Предлагаем вашему вниманию еще одну интересную, с нашей точки зрения, форму активного командообразования — участие в конкурсном движении. Исследователи отмечают, что одинаково важен и результат работы команды, и сам процесс сложившегося в процессе совместных действий командного стиля общения [4]. Одним из способов сформировать команду является участие в конкурсах. Профессиональные конкурсы в целом сегодня разнообразны и достаточно привычны. Руководителям образовательных организаций предлагаются, как правило, профессиональные конкурсы с возможностью победить единолично, например, «Директор года». Но даже неоднократная победа не всегда отражает систему работы в целом и не оценивает эффективность деятельности в полной мере, а скорее демонстрирует презентабельность руководителя, его актерские и ораторские навыки, но не более.

Один из новых вариантов конкурсов для управленцев в нашем регионе — Чемпионат эффективных управленческих решений. С. О. Шувалова, автор идеи о возможности соревнования руководителей в формате интеллектуального матча между менеджерами в сфере образования, руководитель МУ ДПО «Информационно-образовательный Центр» (г. Рыбинск Ярославской области), считает, что данный формат — эффективная практика методической деятельности на муниципальном уровне, один из способов методического сопровождения профессионального развития руководителей образовательных организаций [8].

Ориентируясь на актуальные задачи развития региональной системы образования, методические основания, разработанные С. О. Шуваловой и собственные разработки, коллектив Центра образовательного менеджмента ИРО успешно провел Чемпионат менеджеров-профессионалов «Эффективные решения для управленческих команд –2019».

Методология нашего Чемпионата включала следующие элементы:

- целевая аудитория — менеджеры сферы образования;
- участники — муниципальные управленческие команды;
- формат — командное соревнование.

Содержание заданий основывалось на современных теоретических подходах к пониманию менеджмента, соответствующих решению актуальных задач развития системы образования Российской Федерации и Ярославской области.

Главные идеи Чемпионата — организация взаимодействия управленцев региона, публичная презентация эффективных практик, качественное развитие и популяризация конкурсного движения, создания условий для профессионального развития руководителей образовательных организаций. Важной задачей является поддержка систематичности работы по командообразованию на уровне региона.

Тема Чемпионата 2019 была посвящена компетенциям XXI века «4К» (критическое мышление, креативность, коммуникация, координация), которые требовалось технично проявить при выполнении ярких, нестандартных, неожиданных заданий. План подготовки, организационные риски, принципы отбора содержания, примеры заданий, система оценки, достижения, затруднения и ошибки подробно изложены организаторами в публикации «Конкурсное движение для управленческих команд: проблемы отбора содержания» в № 2 журнала «Народное образование» за 2020 [2].

Торжественное открытие Чемпионата состояло из двухминутных презентаций команд в соответствии с главной темой. Разнообразие «визиток» было поразительным: театральные миниатюры, исполнение авторских стихов и песен, костюмы в едином корпоративном стиле, отражение культурного кода населенного пункта в элементах одежды, образы спортсменов-хоккеистов с клюшками и другие

творческие находки. Удивительно, что у всех участников хватило сил на подготовку качественных, содержательных выступлений. Еще более значим для нас тот факт, что команды состояли из участников, работающих в разных организациях, но все смогли обо всем договориться между собой. «Визитки» команд — яркое отражение желаемого командного подхода.

Разнообразными были и конкурсные задания. Так, оценивалась правильность поведения в провокационной обстановке (руководитель «обнаруживает на столе в кабинете коробку неизвестного происхождения»), умение достойно выйти из непредвиденной ситуации, не нарушая закон.

Далее участникам предлагалось посмотреть минутный сюжет с забавным содержанием. В Чемпионате – 2019 мы использовали следующие сюжеты: обучающийся жалуется журналистам на то, что в столовой «не красный борщ»; первоклассник плачет, потому что не хочет ходить в школу; директор школы зажигательно танцует на выпускном.

Суть еще одной задачи состояла в административном экспромте — от участников требовалось произнести спич на заданную тему: обосновать раздельность обучения мальчиков и девочек; сформулировать все «за» и «против» униформы для учителя. Данное задание оказалось максимально трудным для всех участников. Опытные администраторы терялись в условиях достаточно простой задачи: публично кратко аргументировать свое собственное мнение. Но нельзя не согласиться с авторами задания: красноречие, умение убедить коллегу, родителя, ученика или начальника — неотъемлемое качество современного руководителя.

Далее была актуализирована еще одна тема чемпионата — реализация национального проекта «Образование»: команды в соответствии с кратким шаблоном с полезными указаниями «выстраивали» сетевое взаимодействие с потенциальным партнером по реализации образовательных программ

в сетевой форме — несуществующей организацией (клуб «Кенгуру», Австралия). Род деятельности данного «клуба» заранее неизвестен. Участникам было необходимо составить краткий план действий, додумать неизвестные детали, выгодно представить себя и свою организацию, предположить риски.

Исходя из полученного опыта, оправдали себя следующие принципы отбора содержания при составлении конкурсных заданий для руководителей образовательных организаций: опора на актуальные знания и профессиональные навыки; региональный характер; высокая трудность заданий; измеримость и своевременность результата; нестандартность заданий. Первоочередным концептуальным основанием в любом случае является ориентация на командный подход.

В проведении любого чемпионата мы действуем в зоне следующих рисков: неопределенность ситуации развития образовательной организации и форс-мажорных обстоятельств; вероятные ошибки в конкурсных заданиях; осознаваемое нарушение авторских прав; уход в соревновательность в жанре КВН. Эти и другие риски преодолеваются при анализе собственного и чужого опыта, тщательном планировании, и командном подходе в отношении организаторов.

Чемпионат проводился в рамках межрегиональной научно-практической конференции «Непрерывное повышение профессионального мастерства педагогов: точки роста качества образования в регионе». Масштаб мероприятия превзошел все ожидания: пятнадцать муниципалитетов из восемнадцати, 75 директоров школ и их заместителей. Победителем конкурса профессионального мастерства «Эффективные решения для управленческих команд» стала команда руководителей школ из областного центра, второе место — команда из Рыбинска, третье — у Ярославского муниципального района.

Полученный организационный и методический опыт Центра образовательного

менеджмента, полагаем, пригоден для тиражирования. Командный принцип при формировании групп обучающихся менеджеров в системе дополнительного профессионального образования, идея чемпионата как соревнования между управленческими командами в полной мере оправдали себя как новый результативный формат непрерывного повышения профессионального мастерства менеджеров в сфере образования.

Библиографический список

1. Учитель будущего // Образование : национальные проекты России. — URL: <https://projectobrazovanie.ru/#project21> (дата обращения: 10.09.2020). — Текст : электронный.
2. Бобылева, Н. И., Пополитова, О. В. Конкурсное движение для управленческих команд: проблемы отбора содержания / Н. И. Бобылева, О. В. Пополитова. — Текст : электронный // Народное образование. — 2020. — № 2 (1479). — С. 132–140. — URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=4294498> (дата обращения: 10.09.2020).
3. Зинкевич-Евстигнеева, Т., Фролов, Д. Ф., Грабенко, Т. М. Теория и практика командообразования. Современная технология создания команд / Т. Зинкевич-Евстигнеева, Д. Ф. Фролов, Т. М. Грабенко. — Санкт-Петербург : Речь, 2004. — 304 с. — Текст : непосредственный.
4. Иванова, Т. В. Эффективная управленческая команда и конкурентоспособность организации / Т. В. Иванова. — Текст : непосредственный // Конкурентоспособность бизнеса. — 2013. — № 4 (40). — С. 75–82.
5. Касимова, Э. Р., Кузнецова, Е. В. Актуальность командного подхода к управлению / Э. Р. Касимова, Е. В. Кузнецова. — Текст : электронный // Актуальные вопросы экономической теории: развитие и применение в практике российских преобразований : сборник материалов VIII Международной научно-практической конференции. — 2019. — С. 92–96. — URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=38316798> (дата обращения: 10.09.2020).
6. Команда из Ярославля стала победителем областного чемпионата менеджеров-профессионалов в образовании. — Текст : электронный // Институт развития образования : официальный сайт. — Новости. — 12.12.2019. — URL: <http://www.iro.yar.ru/index.php?id=4264> (дата обращения: 10.09.2020).
7. Уланова, Г. А., Пополитова, О. В. Проект «Новая модель профессионального обучения педагогов» / Г. А. Уланова, О. В. Пополитова // Педагогикалык кызметкерлердин биликтилigin arttyru: dastnrler men innovatsiyalardyц эзара эрекеттестиги : Респуб. ғыл.-тэж. конф. материалдар жинагы = Повышение квалификации педагогических работников: взаимодействие традиций и инноваций : сборник материалов республиканской научно-практической конференции. — Караганда : [б. и.], 2018. — С. 1028–1032.
8. Федорчук, Ю. М., Полянинова, Ю. В., Чекулаева, Ю. А. Организационные формы и технологии осуществления поддержки профессионального развития руководителей образовательных организаций / Ю. М. Федорчук, Ю. В. Полянинова, Ю. А. Чекулаева. — Текст : электронный // Человек и образование. — 2017. — № 1 (50). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsionnye-formy-i-tehnologii-osuschestvleniya-podderzhki-professionalnogo-razvitiya-rukovoditeley-obrazovatelnyh> (дата обращения: 10.09.2020).
9. Шувалова, С. О. Новые способы методического сопровождения профессионального развития управленческих кадров на муниципальном уровне / С. О. Шувалова. — Текст : электронный // Образовательная панорама. — 2016. — № 2 (6). — С. 90–99. — URL: <http://www.iro.yar.ru/fileadmin/iro/rio/op/op6/14-SHuvanova-SO.pdf> (дата обращения: 10.09.2020).