

УДК 371.11:[06:37.011.31-051]

ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОБЪЕДИНЕНИЙ ПЕДАГОГОВ КАК АВТОНОМНЫХ РАБОЧИХ ГРУПП

Е.Ю. Платунова

«Школа здоровья» № 1159, г. Москва

Обосновывается подход к обеспечению эффективности реализации нововведений в образовательных учреждениях путем создания в них автономных рабочих групп. Представлены их характеристики и особенности функционирования на различных этапах работы, выделены типы автономных рабочих групп, встречающихся в школе.

Ключевые слова: *методическая работа, инновационная деятельность, экспериментальная деятельность, делегирование управленческих полномочий, команда, лидер, автономные рабочие группы, естественные рабочие команды, кроссфункциональные команды, смешанные команды, команды корректирующего действия, структура власти.*

Анализ теории и практики методической работы, инновационной и экспериментальной деятельности в образовании показывает, что нововведения не могут реализоваться исключительно в результате деятельности немногих педагогов – «суперлидеров». Они являются плодами такой корпоративной культуры, которая способствует постоянному совершенствованию работы педагогических кадров. Ее формирование предполагает широкое использование делегирования управленческих полномочий и создание автономных рабочих групп педагогов.

Делегирование управленческих полномочий представляет собой передачу руководителем своих полномочий подчиненным, т. е. предоставление возможности принимать решения за своего начальника. Этот процесс находит выражение в переходе от иерархических многоуровневых структур управления к структурам, основанным на взаимодействии команд; от выполнения учителем одной задачи на определенном рабочем месте к его участию в общем процессе достижения целей школы; от руководителя организующего и контролирующего, к руководителю обучающему и координирующему; от строгой субординации к разделению властных функций с командой.

Безусловно, делегирование полномочий – это процесс, который требует серьезной подготовки. Для его успешного осуществления недостаточно только воли руководителя организации. Препятствия успешному делегированию носят как объективный, так и субъективный характер. В последнем случае речь идет о психологическом настрое

руководителя и педагога, их ожиданиях, сопоставлении выгод и потерь от передачи и принятия полномочий. В целом же, при правильной организации дела, делегирование полномочий повышает эффективность управленческого труда за счет передачи руководителем своих второстепенных функций подчиненным.

Для повышения эффективности процессов делегирования полномочий и вовлечения работников в управление требуются руководители, обладающие широким спектром характеристик. Эти качества могут быть объединены в пять основных блоков: адекватный стиль руководства, признание заслуг работников, организация обратной связи, поддержка работников в установлении горизонтальных производственных связей, способность донести до других свое видение будущего.

Одним из факторов обеспечения эффективности реализации нововведений в образовательных учреждениях является создание в них автономных рабочих групп или самоуправляемых рабочих команд педагогов. Автономные рабочие группы — это небольшие по численности коллективы работников, созданные для решения тех или иных производственных вопросов, самостоятельно отвечающие за результаты своей деятельности, представляющие собой постоянные формальные организационные структуры. Члены таких групп не только выполняют рабочие задания, но и планируют свою деятельность, составляют графики, принимают решения по производственным вопросам, решают общие проблемы. Главное достоинство состоит в том, что эти группы требуют лишь минимального внешнего контроля. Членам автономной группы необходимо умение выполнять разнообразные задания и принимать участие в решении нескольких задач одновременно.

Формирование такой группы требует важных организационных и культурных изменений, связанных с повышением уровня доверия в организации [1, с. 183]. Характеристиками лидеров эффективных групп являются: способность организовывать членов команды, рассудительность, склонность к успешному делегированию полномочий, умением поощрять и поддерживать инициативы [2, с. 74]. Таким образом, сердцевиной концепции автономных рабочих групп является принятие командами на себя многих обязанностей, которые ранее осуществлялись руководителем.

Различные исследования, в том числе и наше, показывают, что оптимальное число членов автономной рабочей группы — от пяти до восьми человек. Численность команды такой группы зависит как от стоящих перед ней целей, так и от наличия носителей командных ролей. Эффективность деятельности команды определяется индивидуальными различиями ее членов, соединении которых в процессе деятельности

позволяет получить синергетический эффект. Р.М. Белбин выделяет девять ролей, которые могут исполнять участники команды: генератор идей, лидер-мотиватор, организатор, реализатор, доводчик, добытчик ресурсов, оформитель решений, эмоциональный лидер, специалист. Важно, чтобы носители всех этих ролей были представлены в составе автономной рабочей группы. Причем один и тот же человек может играть как основную, так и фоновую роль. К примеру, добытчик ресурсов может играть фоновую роль оформителя решений. Члены команды должны представлять и четко знать, какие роли они исполняют сами, а какие принадлежат другим ее участникам и поддерживать исполнение ими этих ролей [3, с. 242].

В процессе становления и развития автономной рабочей группы выделяются шесть этапов ее жизнедеятельности: формирование, бурление, нормирование, функционирование, расширение и распад. На этапе формирования группы формулируются ее цели, определяется круг возможных дел, выявляются или назначаются руководители. В этот период учителя начинают определять свои роли в процессе командной работы, формируются нормы группового поведения и способы руководства ею.

На этапе бурления члены команды стремятся закрепить свои ролевые позиции в коллективе, что часто вызывает конфликты. В это время они могут оспаривать цели совместной деятельности и методы их достижения, уже принятые нормы поведения и способы руководства командой. Некоторые команды на данном этапе заканчивают свою жизнь. Это происходит в том случае, если учителя, которые вместе собрались, не могут преодолеть возникшее чувство враждебности и совместно работать. Во многом успешность прохождения указанного этапа развития автономной рабочей группы зависит от позиции ее руководителя, его способности стать лидером команды. Лидер содействует формированию чувства доверия в автономной рабочей группе. Он раскрывает скрытые личные цели тех или иных участников группы, согласовывает их. На данном этапе возможен уход отдельных педагогов из команды, так же как и вхождение в нее новых членов, готовых принять ее цели и формирующиеся командные нормы поведения.

На следующем этапе развития автономной рабочей группы происходит нормирование – процесс, при котором окончательно устанавливаются нормы и модели работы команды, определяются ее возможности. Учителя уточняют свои представления о достоинствах и недостатках друг друга, формируют в своем сознании модели поведения коллег. На этом этапе утверждается режим работы команды и другие формальные основания ее деятельности.

Если цель для членов команды четко определена и осознается всеми ее участниками как важная, то первые три этапа проходят за относительно короткие сроки, от нескольких часов до нескольких недель. Наличие этих непродуктивных этапов необходимо учитывать при формировании команд для работы над различными проектами, особенно если в них собираются педагоги, ранее не работавшие друг с другом.

Следующий этап – этап функционирования – наступает тогда, когда сформированная команда, пройдя предшествующие три этапа своего развития, начинает продуктивно решать поставленные перед ней задачи. Этот этап может продолжаться достаточно долго.

В команду могут приходиться новые учителя, а некоторые члены группы – покидать ее в силу разных причин. Если же количество решаемых задач или их сложность возрастают, то наступает следующий этап развития автономной рабочей группы – расширение, когда в команду приходит больше людей, чем из нее уходит. В этом случае может происходить образование неформальных подкоманд внутри автономной рабочей группы. Некоторые из них начинают выполнять формальные или дублирующие функции, решать свои относительно обособленные задачи, что способствует реорганизации первоначально созданной команды и созданию на ее базе новых команд с новыми задачами. Таким образом, происходит распад автономной рабочей группы.

В общеобразовательном учреждении можно выделить четыре типа команд:

1. Естественные рабочие команды – состоят из сотрудников, связанных одной и той же работой или родственными должностными обязанностями. К таким естественным рабочим командам в школе относятся школьные методические объединения и кафедры.

2. Кроссфункциональные команды – состоят из представителей нескольких объединений педагогов. Как правило, они создаются для работы над проектами и выполняют различные рабочие функции, которые в повседневной практике не требуют взаимодействия между объединенными в команду сотрудниками.

3. Смешанные команды – которые состоят из педагогов, работающих на добровольной основе над конкретным проектом, имеющим цель повысить его качество по определенным направлениям деятельности. Они работают относительно автономно от основной кроссфункциональной команды и характеризуются относительно небольшой численностью участников.

4. Команды корректирующего действия (ККД) – создаются на конкретный срок для решения специфических организационных или образовательных проблем [4, с. 52]. К примеру, создать такую команду

имеет смысл при необходимости срочного решения проблемы успеваемости определенной группы учащихся, что может потребовать взаимодействия учителей-предметников, педагогов-психологов и социальных педагогов. ККД обычно создается как реакция на проблему и расформируется после ее решения. Однако отдельным ККД может быть предоставлен статус естественных рабочих команд для выполнения корректирующих действий. Такими естественными командами часто становятся методические объединения учителей-предметников, работающих в одной параллели классов.

Структурировать любую команду можно по различным критериям, наиболее важными из которых являются: предпочтения, существующие в команде, и распределение в ней власти. Структура предпочтений является отражением существующих между членами команды симпатий и антипатий. В структуру предпочтений входят: социометрические статусы членов команды; взаимность эмоциональных предпочтений членов команды; устойчивые группы межличностных предпочтений; система отвержения в команде. Структура власти – это взаиморасположение членов команды в зависимости от их способности оказывать влияние на команду и ее деятельность, а также на других членов команды. Можно говорить о двух основных типах этого влияния – лидерстве и руководстве. Причем природа руководства – фиксированно-формальная, а природа лидерства – социально-психологическая.

В ходе нашего исследования был разработан инструментарий оценки результативности деятельности команд педагогов школьных учительских объединений. Оценка их работы представляет собой комплексную характеристику, полученную путем сложения двух групп оценок:

- 1) оценок, которые характеризуют личный вклад конкретных педагогов в деятельность школьных учительских объединений;
- 2) оценок результата деятельности школьного учительского объединения.

Парциальные оценки 1.1 – 1.12 составляют первую группу оценок, а парциальные оценки 2.1 – 2.8 – вторую группу (см. таблицу).

Оценка деятельности команд педагогов школьных учительских объединений

	<i>Критерии оценки</i>	<i>Количество баллов</i>
Первая группа. Персонифицированные оценки		
1.1	Проведение открытых уроков	
	Проведение открытых уроков на уровне города	4

	<i>Критерии оценки</i>	<i>Количество баллов</i>
	Проведение открытых уроков на уровне округа	3
	Проведение открытых уроков на уровне района	2
	Проведение открытых уроков на уровне школы	1
1.2	Выступления различного рода	
	Чтение лекций в Институте повышения квалификации работников образования	4
	Выступления на окружных методических конференциях, круглых столах, семинарах	3
	Выступления на заседаниях районных методических конференций, круглых столах, семинарах	2
	Выступления на заседаниях школьного методического объединения, педсоветов	1
1.3	Инновационная деятельность	
	Работа по собственной авторской программе	4
	Работа по экспериментальной программе	3
	Работа по новым методикам и технологиям	2
	Работа по экспериментальным учебникам	1
1.4	Участие в программах повышенного уровня	
	Участие в программах и проектах всероссийского уровня	4
	Участие в программах и проектах городского уровня	3
	Участие в программах и проектах окружного уровня	2
	Участие в программах и проектах районного уровня	1
1.5	Личные олимпиадные, конкурсные первенства учащихся (учитываются только призовые – 1–3-е – места)	
	Всероссийские олимпиады, конкурсы	4
	Городские олимпиады, конкурсы	3
	Окружные олимпиады, конкурсы	2
	Школьные олимпиады, конкурсы	1
1.6	Личные первенства на исследовательских конференциях (учитываются только призовые – 1–3-е – места)	
	Всероссийские конференции	4
	Городские конференции	3
	Окружные конференции	2
	Школьные конференции	1
1.7	Внутренние публикации	
	Проектная и исследовательская работа	4
	Методическая разработка	3

	<i>Критерии оценки</i>	<i>Количество баллов</i>
	Статья в школьном издании	2
	Выступление, доклад	1
1.8	Внешние публикации	
	Методическое пособие для педагогов, учебное пособие для учащихся, рабочая тетрадь для учащихся	4
	Авторская программа	3
	Статья в российском издании	2
	Статья в сборниках вузов, Института повышения квалификации работников образования и др.	1
1.9	Командные первенства в турнирах и соревнованиях (учитываются только призовые – 1-3-е – места)	
	Всероссийские турниры и соревнования	4
	Городские турниры и соревнования	3
	Окружные турниры и соревнования	2
	Школьные турниры и соревнования	1
1.10	Участие педагогов в работе по обобщению и распространению передового педагогического опыта	
	Участие в качестве эксперта в составе всероссийской комиссии	4
	Участие в качестве эксперта в составе городской комиссии	3
	Участие в качестве эксперта в составе окружной комиссии	2
	Участие в качестве эксперта в составе школьной комиссии	1
1.11	Самообразование (степень ценности темы работы)	
	Представляет определенную ценность для развития методик преподавания любых предметов	4
	Представляет определенную ценность для развития методики преподавания отдельного предмета	3
	Представляет интерес для преподавания отдельного учебного курса по предмету	2
	Представляет интерес для преподавания отдельной темы по предмету	1
1.12	Оценка уровня реализации работы	
	Распространение	4
	Внедрение	3
	Апробация	2
	Разработка	1
1.13	Итоги ЕГЭ, ГИА, качество знаний	
	Качество знаний 100–80 %	4

	<i>Критерии оценки</i>	<i>Количество баллов</i>
	Качество знаний 80–60 %	3
	Качество знаний 60–40 %	2
	Качество знаний 40–0 %	1
Вторая группа. Обобщенные оценки		
2.1	Постоянно действующий семинар учительского объединения (УО)	
	Углубляет и расширяет единую методическую тему школы, развивает научно-методические направления деятельности УО	4
	Связан с единой методической темой школы, обеспечивает научно-методические направления деятельности УО	3
	Недостаточно связан с единой методической темой школы, недостаточно обеспечивает научно-методические направления деятельности УО	2
	Слабо связан с единой методической темой школы, слабо обеспечивает научно-методические направления деятельности УО	1
2.2	Участие УО в экспериментах	
	Участие УО в деятельности городской экспериментальной площадки 2-го уровня	4
	Участие УО в деятельности городской экспериментальной площадки 1-го уровня	3
	Участие УО в деятельности окружной экспериментальной площадки	2
	Помощь УО в деятельности экспериментальной площадки в школе	1
Оценка отчета о деятельности УО		
2.3	Полнота и глубина описания всех видов деятельности УО (при самоанализе)	
	Проанализирована система работы УО, подробно рассмотрены все виды деятельности УО	4
	Проанализирована система работы УО, подробно рассмотрены отдельные виды деятельности УО	3
	Проанализированы отдельные виды деятельности УО	2
	Виды деятельности УО только названы, но не проанализированы	1
2.4	Качество формулирования проблем образовательного процесса, на решение которых направлена деятельность УО	
	Проблемы вскрыты глубоко и системно	4
	Проблемы вскрыты достаточно глубоко	3
	Проблемы вскрыты поверхностно	2
	Проблемы только перечислены	1

	<i>Критерии оценки</i>	<i>Количество баллов</i>
2.5	Обоснованность выдвижения перспективных задач УО	
	Задачи вытекают из результатов самоанализа	4
	Задачи частично вытекают из результатов самоанализа	3
	Задачи слабо связаны с данными самоанализа	2
	Задачи не связаны с данными самоанализа	1
2.6	Прогностичность плана работы УО	
	План прогностичен как по способу, так и по результату деятельности (задачи предполагают сформулированные способы и результаты деятельности)	4
	План в определенной степени прогностичен (большинство задач имеют сформулированные способы и результаты деятельности)	3
	План недостаточно прогностичен (только отдельные задачи имеют сформулированные способы или результаты деятельности)	2
	План не прогностичен (задачи не имеют сформулированных способов и результатов деятельности)	1
2.7	Реалистичность плана работы УО	
	Абсолютно реалистичен по времени и привлекаемым ресурсам	4
	Достаточно реалистичен	3
	Недостаточно реалистичен	2
	Не реалистичен	1
2.8	Степень реализации плана работы УО (в %)	
	100 %	4
	75 %	3
	50 %	2
	Ниже 50 %	1

Данный инструментарий прошел апробацию в образовательных учреждениях г. Москвы, Пензы и Московской области. Он позволил оценить деятельность команд педагогов школьных учительских объединений с позиции решения двух групп задач: развития профессиональной компетентности учителей и обеспечения качества работы учительских объединений как команд педагогов. На основе полученных данных были подготовлены программы совершенствования профессионализма педагогов как членов команд школьных учительских объединений.

Список литературы

1. Берн Э. Лидер и группа. О структуре и динамике организаций и групп. Екатеринбург: Литер, 2001. 285 с.
2. Кудряшова Е.В. Лидер и лидерство: Исследование лидерства в современной западной общественно-политической мысли. Архангельск, 1996. 253 с.
3. Белбин Р.М. Типы ролей в командах менеджеров. М.: Дело, 2004. 383 с.
4. Карякин А.М., Пыжиков В.В. Командная работа: основы теории и практики. Иваново: Изд-во ГОУ ВПО «Ивановский государственный энергетический университет им. В.И.Ленина», 2008. 136 с.

THE MANAGEMENT OF PEDAGOGICAL GROUPS AS AUTONOMY WORKING GROUPS

E.Yu. Platunova

The State school of Health №1159, Moscow

The article is aimed at setting a proper approach concerning the efficiency of new tendencies in educational departments through organizing autonomy working groups. The author analyses characteristics of such groups, their functions on different stages of a working process, and highlights types of autonomy working groups at schools. The author of the article provides instructions for assessment of efficiency of autonomy working groups.

Key words: *methodological work, innovation approach, experimental activity, delegation of executive responsibilities, team, leader, autonomy working groups, natural working teams, cross-functional teams, mixed teams, corrective action teams, structure of authority.*

Об авторах:

ПЛАТУНОВА Елена Юрьевна, заместитель директора по УВР, ГОУ СОШ «Школа здоровья» №1159 (125413, г. Москва, Солнечногорский проезд, 7), e-mail: ocean-elena@yandex.ru