

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Гуманитарно-педагогический институт
(наименование института полностью)

Кафедра «Дошкольная педагогика и психология»
(наименование кафедры)

44.04.01 Педагогическое образование
(код и наименование направления подготовки)

Менеджмент в образовании
(направленность (профиль))

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

на тему **ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ
КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ ПЕДАГОГОВ В ДОШКОЛЬНОЙ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

Студент	<u>Е.И. Шестова</u> (И.О. Фамилия)	_____	(личная подпись)
Научный руководитель	<u>И.В. Непрокина</u> (И.О. Фамилия)	_____	(личная подпись)

Руководитель программы д.п.н., профессор, И.В. Непрокина _____
(ученая степень, звание, И.О. Фамилия) (личная подпись)
« _____ » _____ 2017г.

Допустить к защите

Заведующий кафедрой д.п.н., профессор, О.В. Дыбина _____
(ученая степень, звание, И.О. Фамилия) (личная подпись)
« _____ » _____ 2017г.

Тольятти 2017

Оглавление

Введение.....	3
Глава 1. Теоретические основы процесса командообразования в дошкольной образовательной организации.....	11
1.1 Подходы к командообразованию в методической, психолого-педагогической литературе.....	11
1.2 Специфика командообразования в образовательной организации...	32
1.3 Характеристика организационно-педагогических условий командообразования в дошкольной образовательной организации....	44
Выводы по первой главе.....	66
Глава 2. Экспериментальная работа по апробации организационно-педагогических условий командообразования в дошкольной образовательной организации.....	67
2.1 Выявление уровня командообразования в дошкольной образовательной организации.....	67
2.2 Реализация организационно-педагогических условий командообразования в дошкольной образовательной организации.....	86
2.3 Определение эффективности организационно-педагогических условий командообразования в дошкольной образовательной организации.....	89
Выводы по второй главе.....	92
Заключение	94
Список используемой литературы	97
Приложение.....	103

Введение.

Актуальность исследования. В настоящее время дошкольное образование включено в активные модернизационные процессы, которые предполагают наличие у педагогов как готовности принимать вводимые в дошкольную практику изменения, так и способность аккумулировать передовые технологии и включаться в процесс реализации нового содержания обучения.

Дошкольное образование движется сегодня по пути активных перемен и находится на старте нового и ответственного этапа развития, а именно: введение федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования (далее ФГОС ДО) [43], профессионального стандарта педагога [32], которые должны прийти на смену морально устаревшим документам, до сих пор регламентирующим деятельность, что влечёт за собой особый подход к профессиональной компетенции педагогических кадров. Переходный период требует от педагогов внутренней готовности к реализации основных идей вводимых стандартов. А отсюда, именно от педагогического коллектива в полной мере зависит, насколько будет обеспечено качество предоставляемых образовательных услуг.

На этом фоне в городском округе Тольятти происходит процесс оптимизации учебных учреждений, а именно – внешнее укрупнение образовательных учреждений в холдинги. Данные преобразования, находящиеся на сегодняшний день в «зоне ближайшего развития», задают иной формат путей достижения результатов воспитания, обучения, развития детей и организации воспитательно-образовательного процесса. Правильно сформированные управленческие команды дошкольной образовательной организации способны стать реальной движущей силой процесса реформирования, однако это автоматически не гарантирует успех преобразования. Эффективность работы образовательной организации в

конечном итоге определяется человеческим фактором. В коллективе, где нет согласованности действий в работе на общий результат, где функционируют отдельные группировки, не способные конструктивно разрешать конфликты, как правило наблюдается ситуация снижения результативности деятельности и привлекательности дошкольной образовательной организации.

Становится очевидным, что без изменения системы управления, направленной на объединение разрозненных групп сотрудников до этого являющихся отдельными педагогическими коллективами со своей организационной структурой, иерархией, в команду единомышленников, невозможно достичь желаемого качества образовательных результатов и эффективности организационных изменений.

Эффективный менеджмент, какое бы образовательное учреждение мы не рассматривали, невозможен без понимания мотивов и потребностей человека. А значит, руководитель современной образовательной организации должен анализировать вопросы мотивации для достижения поставленной цели в рамках решения проблемы организации труда сотрудников вверенного ему учреждения, тем более, что детский сад по своей сущности имеет специфику в управлении.

Руководителю образовательной организации необходимы не только знание тонкостей и специфики профессиональной педагогической деятельности, но практические и теоретические знания из области менеджмента.

Командообразование (англ. Teambuilding — построение команд) термин, обычно используемый в контексте бизнеса и применяемый к широкому диапазону действий для создания и повышения эффективности работы команды. По мнению Т.Д. Зинкевич-Евстигнеевой, под командой нельзя понимать группу индивидуумов, которыми позволено командовать. Команда – не производное от «командовать». Автор дает определение команде как автономному, самоуправляемому коллективу профессионалов,

который способен к оперативному, эффективному и качественному решению поставленных перед ним задач, где каждый заинтересован в достижении общей результативности [14]. Команда в общем смысле не подавляет индивидуальность каждого ее члена, а, наоборот, каждому находится место в команде, которое соответствует его умениям и потенциалу.

В настоящее время командообразование считается одной из самых перспективных технологий корпоративного менеджмента, обеспечивающей полноценное и поступательное развитие коллектива.

На протяжении последних десятилетий в теории и практике управления образовательными системами пристальное внимание приковано к процессу создания и непосредственной работе с «командами» внутри педагогического коллектива.

В последнее время идиома «педагогическая команда» довольно часто употребляется в научных журналах и сборниках. Данное словосочетание пока еще непривычно для ученых-теоретиков и работников-практиков образования, хотя слово «команда» широко используется для определения группы людей, которые связаны общими профессиональными целями и ценностями и согласованно решающих производственные задачи. В педагогических и психологических словарях отсутствует определение «педагогическая команда» и соответственно его толкование. Близкими по значению можно назвать понятия «малая группа», «коллектив», а близкими к понятию «командообразование» будут считаться понятия «коллективообразование», «групповая динамика».

Обобщив все имеющиеся определения, под словосочетанием «педагогическая команда» мы будем считать группу педагогов, организованных к совместной работе для достижения общей единой цели и осознающих общую ответственность за полученный результат.

Назвать группу педагогов командой не означает создать ее формально, по приказу, и только одного желания руководителя образовательной организации заставить их работать в команде недостаточно.

Организации, руководство которых занимается командной работой, работой по сплочению коллектива, мотивацией сотрудников, формированием благоприятного психологического климата, на сегодняшний день на рынке услуг, в том числе и образовательных, являются более успешными по сравнению с теми, которые такую работу не проводят.

Анализ исследований по теме командообразования позволил нам выделить ряд **противоречий** между:

- значимостью процесса командообразования и необходимостью выявления организационно-педагогических условий его организации в ДОО;
- возрастающим признанием потребности в командной работе и недостаточностью понимания руководителями, что такое команда, как её создать и как использовать;
- неразработанностью процедуры организации команды в ДОО и необходимостью ее создания в условиях масштабной реорганизации образовательных учреждений;
- потребностью образовательной системы в эффективных профессиональных педагогических командах и недостаточностью разработанных методов, средств и форм их формирования, с помощью которых педагогическая команда достигнет более высокого этапа качества образования.

Исходя из этого можно определить **проблему исследования**: каковы организационно-педагогические условия командообразования в дошкольной образовательной организации? Актуальность выявленной проблемы и обозначенные противоречия определили **тему диссертации**:

«Организационно-педагогические условия командообразования педагогов в дошкольной образовательной организации».

Цель исследования – теоретически обосновать и экспериментально проверить эффективность организационно-педагогических условий командообразования педагогов в дошкольной образовательной организации.

Объект исследования – процесс командообразования педагогов в дошкольной образовательной организации.

Предмет исследования – организационно-педагогические условия командообразования педагогов в дошкольной образовательной организации.

Гипотеза исследования состоит из предположения о том, что эффективный процесс командообразования в дошкольном образовательном учреждении возможен при создании следующих организационно-педагогических условий:

- формирование организационной культуры посредством организации обучения педагогических работников с использованием информационных и интерактивных средств;
- создание организационной структуры, включающей компоненты: управленческий, кадровый и методический;
- изменение и совершенствование системы стимулирования и мотивирования педагогов;
- формирование навыков группового взаимодействия как составляющих коммуникативной компетентности.

В соответствии с целью и гипотезой исследования были определены следующие **задачи исследования**:

1. Изучить теоретические основы командообразования и проанализировать состояние рассматриваемой проблемы в педагогической науке и практике дошкольных образовательных организаций.

2. Разработать организационно-педагогические условия командообразования в ДОО.
3. Выявить организационную культуру коллектива, профессиональную мотивацию педагогов в условиях реализации ФГОС ДО.
4. Определить уровень коммуникативной компетентности членов коллектива (параметры командной эффективности, факторов, повышающих или снижающих эту эффективность).
5. Проверить степень влияния организационно-педагогических условий на процесс командообразования в дошкольной образовательной организации.

Методы исследования: теоретические – анализ психолого-педагогической и методической литературы по проблеме исследования, интерпретация, обобщение опыта и массовой практики, эмпирические – констатирующий, формирующий и контрольный эксперименты, психодиагностические методы, методы обработки результатов – качественный и количественный анализы результатов исследования, методы математической статистики, метод наглядного предъявления результатов.

Теоретико - методологическую основу исследования составили: общая теория деятельности (Л.С. Выготский, А.Н. Леонтьев, С.Л. Рубинштейн); исследования по проблемам педагогического коллектива: Ю.Н. Арсеньев, Л.В. Дмитриева, А.П. Егоршин, С.Н. Капустин, Ю.А. Конаржевский, Е.Б. Моргунов, В.Н. Федосеев, Р.Х. Шакуров; исследования по проблемам профессиональной мотивации: Л.В. Дмитриева, Г.М. Татарникова, С.Худяков. В качестве теоретических оснований использовались исследования по проблеме командообразования в современной психологии (А.М. Карякин, В. Михеев, Л. Фаткин, К. Морозова, Т.Д. Зинкевич-Евстигнеева и др.).

База исследования: МБУ детский сад № 28 «Ромашка» г.о.Тольятти.

Личное участие автора в исследовании и получении результатов состоит в постановке проблемы, определившей необходимость создания команды в дошкольной организации; в выявлении теоретических предпосылок решения проблемы; в раскрытии содержания понятия «командообразование в дошкольной организации», выявлении, аргументации, теоретическом обосновании, разработке и реализации организационно-педагогических условий разработки эффективного процесса командообразования в дошкольной образовательной организации.

Исследование осуществлялось в три этапа.

Первый этап – поисково-аналитический (сентябрь 2015 – январь 2016 гг.). В течение данного времени проводился анализ теоретических источников с целью установления степени разработанности исследуемой проблемы. На этом же этапе была составлена программа исследования, определены исходные параметры (констатирующий эксперимент), методология и методы исследования, составлен понятийный аппарат.

На втором - опытно-экспериментальном этапе – (январь 2016 – январь 2017 гг.) велась работа по разработке и апробации системы менеджмента профессиональной мобильности педагогов; обработка, проверка и систематизация полученных результатов (проведение формирующего и контрольного этапов эксперимента).

Третий этап – заключительно-обобщающий (январь 2017 – апрель 2017 гг.) был посвящен анализу, обобщению и систематизации результатов опытно-экспериментальной работы; оформлению материалов диссертационного исследования.

Научная новизна исследования:

- представлен анализ состояния и перспектив создания и развития высокоорганизованной команды, способной выполнять требования ФГОС ДОО;

- выявлены и систематизированы основные организационно-педагогические условия эффективного командообразования в ДОО;
- в образовательной организации создана организационная культура, позволяющая обучить педагогических работников с использованием информационных и интерактивных средств;
- сформированы навыки группового взаимодействия как составляющих коммуникативной компетентности;
- определена эффективная система мотивирования сотрудников в процессе командообразования.

Теоретическая значимость исследования состоит в изучении теоретических основ процесса командообразования, в раскрытии содержания понятия «команда в ДОО», в разработке проблемы создания команды в образовательной организации, способной реализовать требования ФГОС. Теоретически обоснованы организационно-педагогические условия создания команды в ДОО.

Практическая значимость исследования заключается в том, что соблюдение выявленных организационно-педагогических условий призвано повысить уровень развития коллектива (сплоченность, организованность), как следствие снизить количество конфликтов, возникающих в профессиональной среде; повысить уровень профессиональной активности педагогов (участие в мероприятиях по публичному предъявлению опыта); качество образовательных результатов у воспитанников.

Достоверность и обоснованность научных результатов исследования обеспечивается:

- выполнением исследования на выверенном методологическом фундаменте, базирующемся на системном, личностно-ориентированном, деятельностном и компетентностном подходах;
- использованием современных методик сбора и обработки качественной и количественной информации об уровне сформированности

организационной культуры и навыков группового взаимодействия как составляющих коммуникативной компетентности.

Апробация результатов исследования.

Апробация и внедрение результатов реализовывалось на протяжении всей работы над исследованием.

Результаты исследования были представлены на научно-практических конференциях, а также опубликованы в научном журнале. По теме диссертации имеется 3 публикации:

– «Исследование организационной культуры дошкольной образовательной культуры дошкольной образовательной организации в период реорганизации» научно-практическая конференция «Студенческие Дни науки» в ТГУ, Тольятти V выпуск сборника «Проблемы образования на современном этапе» 28 марта – 12 апреля 2016 г.;

– «Создание положительной мотивации педагогов как условие повышения качества образования в ДОО» в сборнике материалов Международной научно-практической конференции (заочной) «Психолого-педагогические и технологические аспекты организации образовательной среды в условиях реализации ФГОСов» г. Тольятти 7-28 ноября 2016 года;

– «Управление изменениями в дошкольной образовательной организации» Международный научный журнал «Символ науки» Международный центр инновационных исследований «Омега сайнс», г. Уфа февраль, 2017г.

Презентация инновационного опыта по проблеме был представлен на семинаре-совещании руководителей муниципальных образовательных учреждений в рамках мероприятий августовской конференции работников образования городского округа Тольятти.

За время преддипломной практики в январе – феврале 2017г. на базе МБУ детского сада № 28 «Ромашка» городского округа Тольятти проводилась апробация программы «Командообразование –

системообразующий фактор управления изменениями в дошкольной организации».

Положения, выносимые на защиту:

- В современной дошкольной образовательной организации отмечается актуализация проблем, связанных с отсутствием у руководителя образовательной организации необходимых знаний не только специфики профессиональной педагогической деятельности, но и практических и теоретических знаний в области менеджмента. Правильно сформированные управленческие команды ОО способны стать реальной движущей силой процесса реформирования. В коллективе, где нет согласованности действий в работе на общий результат, где функционируют отдельные группировки, не способные конструктивно разрешать конфликты, как правило наблюдается ситуация снижения результативности деятельности и привлекательности ДОО.
- Разработанные и апробированные организационно-педагогические условия командообразования педагогов ДОО включают:
 - формирование организационной культуры посредством организации обучения педагогических работников с использованием информационных и интерактивных средств;
 - создание организационной структуры, включающей компоненты: управленческий, кадровый и методический;
 - изменение и совершенствование системы стимулирования и мотивирования педагогов;
 - формирование навыков группового взаимодействия как составляющих коммуникативной компетентности.

Структура диссертации. Работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка используемой литературы, состоящего из 57 наименований, в том числе 5 иностранных источников и приложения.

Глава 1. Теоретические основы процесса командообразования в дошкольной образовательной организации

1.1 Подходы к командообразованию в методической, психолого-педагогической литературе

В современной образовательной организации, как, впрочем, и в других отраслях, главным ресурсом эффективного функционирования является кадровый. Максимально эффективная единица человеческого ресурса – сплоченная команда профессионалов.

В период стремления к повышению качества образования, работы в инновационном режиме, в соответствии с требованиями федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» [43] и Федерального государственного стандарта дошкольного образования [44], возрастает и конкурентность между образовательными учреждениями. Руководители находятся в поиске наиболее эффективных методов управления. В этих условиях возрастает роль менеджмента как эффективной управленческой функции.

В связи с этим командообразование как метод управления в дошкольной образовательной организации выходит на первый план. Однако, несмотря на возрастающее признание потребности в командной работе, потенциальные возможности команд на сегодняшний день почти не используются в большинстве образовательных организаций. Среди множества причин данного парадоксального факта можно выделить одну, а именно, руководители образовательных организаций недостаточно четко понимают, что представляет собой команда, как её создать и как использовать. Некоторые считают достаточным провозгласить сотрудникам: «Мы теперь – команда!», другие – считают достаточным издание распорядительного акта (приказа) по учреждению.

На сегодняшний день при всей популярности данной темы концептуальные труды по теме командообразования в дошкольных образовательных организациях найти довольно непросто.

Командообразование как процесс можно представить в двух планах. Первый – естественное, спонтанное социально-психологическое развитие команды, включенное в процесс жизни группы и протяженное во времени. Второй – специализированные социально-психологические технологии формирования команды как коллективного субъекта деятельности. В рамках рассмотрения процесса командообразования с целью эффективного управления и повышения качества образования ДОО остановимся на втором.

Вопросы формирования, функционирования и развития команд раскрыты в работах известных зарубежных авторов: М. Армстронг, М. Бейерлайн, Р.М. Белбин, Дж. Биллсберри, Дж.Г. Бойетт, М. Геллерт, А. Глозер, Ч. Дж. Маргерисон, Р. Мэддакс, Дж.В. Ньюстрем, Л. Томпсон, А. Фернем, и др. Среди отечественных ученых, занимавшихся проблемами командной работы, можно выделить труды В.В. Авдеева, Т.Ю. Базарова, Т.П. Галкиной, В.П. Дудяшовой, Т.С. Пыркова, В.П. Пугачева, С.Д. Резника, И.В. Рыбкина и др.

Командообразование в современной интерпретации имеет глубокие исторические корни. Например, К. Маркс в «Капитале» описывает внутреннюю организацию артелей сезонных сельскохозяйственных работников в Германии, отмечая, что организационная структура артели была прибыльной, в Японии существовало коллективное принятие решений на различных ступенях иерархии управления. В сознании людей, как различные формы коллективной организации труда достаточно крепко укоренились такие, цеховые организации ремесленников в Западной Европе, отряды в Древнем Египте. В России деятельность артелей соответствует понятию и принципам производственного кооператива, где групповое принятие решений – важный импульс в процессе написания теории и

практики рабочих команд в начале 80-х гг. XX в. Перечисленные формы объединения людей являются прообразами современных команд. Так, можно сказать, что основа принципов создания теории и практики рабочих команд была заложена в 1603 – 1867 гг., в эпоху Эдо [2]. Зарубежные же специалисты началом развития теоретической и практической истории рабочих команд считают зарождение промышленной революции, когда у промышленности возникла необходимая потребность в образовании [13]. Бурное развитие образовательных программ в 20-х гг. XX в. одновременно по времени происходило с развитием классического менеджмента (административная школа – Анри Файоль, Джеймс Д. Муни, Линдалл Урвик). Представители административной школы занимаясь разработкой управления производством, повышением его эффективности, отмечали важность обучения, развития профессиональных навыков и мотивации сотрудников. Развитие психологии, как науки, выдвинуло человеческий фактор в сфере производства на первый план.

В 30-е гг. прошлого столетия после того, как обнаружилось, что высокая заработная плата и регламентация труда не обязательно должны приводить к повышению производительности труда, как полагали представители административной школы, возникает новое научное направление в теории управления, которое получило название «школа человеческих отношений» (представители – Абрахам Маслоу, Элтон Мэйо, Мери Паркер Фоллет). Основное внимание было сосредоточено на человеке: как он взаимодействует с другими, как реагирует на различные ситуации, желая удовлетворить свои потребности. Развитию школы человеческих отношений способствовали результаты широко известных экспериментов в Хоторне и выводы, сделанные по результатам эксперимента. Полученные результаты, доказали, что поведение человека в организации и результаты его труда полностью зависят от социальных условий, в которых этот человек

находится в организации, и от отношений, сложившихся между рабочими и между рабочими и менеджерами.

Ряд социально-психологических исследований, получивших обобщенное название «Хоторнский эксперимент» позволили выявить эффект неформальной группы, в которой на производительность труда оказывали существенное влияние отношения между ее членами. К примеру, эксперимент показал, что группа стремится устанавливать свои собственные внутренние нормы и ценности, осуществлять контроль за поведением каждого члена группы в процессе работы.

В России в середине 20-х годов произошло ослабление директивного управления и появилось большое количество научных работ, посвященных проблеме научной организации труда и управления производством. Согласно теории рабочих команд, наиболее полно представлена данная проблематика в трудах Н.А. Витке, А.К. Гастева, А.М. Гинзбурга, П.М. Керженцева, Э.Б. Корицкого. Будучи основателем и руководителем Центрального института труда А.К. Гастев руководил разработкой концепции «трудовых установок», в которой в качестве базовых идей отводилась решающая роль человеческому фактору, «социализации трудовых процессов», развитию и активизации способностей работника. Согласно концепции человеческого фактора в управлении, разрабатываемой Н.А. Витке, отношения людей друг к другу, а не только предмета к предмету и человека к предмету, является решающим фактором в организации производственного процесса. Однако наступление эпохи административно-командной системы управления оставило эти идеи вплоть до 1965 года.

Значительный вклад в развитие школы «человеческих отношений» внесли в 1940 – 1960-е гг. ученые-бихевиористы (от англ. behaviour — поведение), которые разработали теории мотивации, в частности иерархическую теорию потребностей (А. Маслоу) и теорию мотивации,

зависящей от удовлетворенности или неудовлетворенности работой (Ф. Херцберг).

Отличие данного направления от классической школы, которая занималась моделями организации, состоит в том, что школа «человеческих отношений» стремилась построить модели поведения людей.

Согласно выводам Мэйо, производительность труда организации зависит не только от условий труда, наличия материальных стимулов и менеджмента, но и от социального и психологического климата в рабочей среде. Учитывая основные выводы Мэйо, такой фактор как сотрудничество в группе представляется обстоятельством, по важности соизмерим с менеджментом, и может быть значительнее, чем факторы материального стимулирования [23]. Данное положение теории Мэйо приобретает важность, при обзоре теории и практики рабочих команд в положениях о переходе неформальной группы в разряд формальной структурной единицы организации.

Основоположниками школы «человеческих отношений» было предложено менеджерам верхнего звена своевременное установление и определение взаимоотношений, складывающихся в малых неформальных группах, особое внимание уделив выявлению в них лидера, с целью использования психологических и социальных особенностей таких групп для регулирования межличностных отношений и повышения уровня удовлетворенности рабочих трудовой деятельностью.

К ключевым утверждениям школы «человеческих отношений» можно отнести следующие:

- трудовой коллектив – это особая социальная группа;
- межличностные отношения являются фактором повышения эффективности и активизации внутренних резервов каждого работника;

- строгая иерархия подчинения не свойственна человеческой природе и противоположна потребности в свободе;
- управленцам следует быть человечнее, обращая особое внимание на людей, а не на производимые товары и продукцию.

В работах Ч. Барнарда, посвященных проблемам кооперации, описывается формальная организация как система разумно согласованных действий сил двух или большего количества человек. Формальная организация возникает при условии присутствия индивидов, обладающих умением общаться друг с другом, стремящихся посредством совместных действий к достижению одной цели [47]. По мнению Барнарда, данные положения в разумном сочетании с обозначением коммуникативной функции, функций поддержки сплоченности, укрепления чувства единства, самоуважения, независимости и свободы выбора, характерных неформальным организациям, в большей степени определяют актуальное понятие команды.

Основоположниками теории рабочих команд считаются группы ученых, возглавляемые Эриком Тристом и Куртом Левином начинают активно работать в 40-х гг.. [53].

В конце 40-х годов появляются группы рабочих, по ряду признаков которых можно отнести к современным рабочим командам.

В конце 50-х – начале 60-х гг. в развитых западных странах была выявлена проблема, требующая иных, новых взглядов на менеджмент. Образовательный уровень рабочих и служащих резко повысился в следствие развития производительности и нарастания мощностей, по причине этого, материальные стимулы перестали выступать главными в поддержании высокого уровня производительности труда. Кроме простого желания работать у рабочих присоединилось желание получать удовлетворение от работы.

60-е гг. можно назвать десятилетием разработки теории организации и поведения группы. Получили широкое распространение социометрические методы создания рабочих групп. Исследования Э. Флейшмана и Р. Гэгна показали, что сформированные группы посредством результатов социометрических методов уменьшают текучесть кадров и снижают трудозатраты.

Главная идея, появившейся в середине 60-х годов теории поля К. Левина, представляет собой понимание того, что основным механизмом при координации целей рабочей группы выступает участие работников в управлении. Харвудские эксперименты, проводимые М. Вайтелесом, Л. Кохом, Дж. Френчем, на практике подтвердили данные положения рассматриваемой теории.

Теория поля оказала влияние на центральные положения существующей концепции рабочих команд, особенно в части стратегии их внедрения. В это же время Л. Надлером вводится понятие «развитие трудовых ресурсов» и внимание ученых смещается в сторону качества трудовой жизни и к вопросам удовлетворения потребностей посредством деятельности в организации, что приводит к созданию в крупных фирмах, таких как Procter&Gambel, Volvo самоуправляемых рабочих команд (self-managedteamwork).

Однако, эти новации не нашли должного применения у менеджеров верхнего и среднего уровней большинства организаций того периода, убедить которых не смогли даже примеры результативного применения концепций поведенческого подхода. Но уже в течение следующего десятилетия набирает популярность и доминирует теория, введенная Е.А. Локка и его коллегами (Locke and Latham, 1991). Исследования Локка установили, что на повышение результативности труда влияют такие факторы как теория подкрепления, управление по целям, перемен и обогащение труда и его перемены, а также партисипативность. С теорией

рабочих команд, а также с вопросами поиска и решения повышения эффективности деятельности команд неразрывно связаны теории мотивации.

Из всего вышесказанного следует, что рабочие команды на Западе не были особо популярны у большинства компаний вплоть до 1980-х годов, несмотря на попытки внедрения команд такого типа и позитивные результаты их деятельности. В истории развития команд этот период считается началом развития теории рабочих команд.

Сравнивая основные школы и направления управления, оказавшие наибольшее влияние на формирование теории рабочих команд, можно увидеть, что в каждом направлении имеют место положения, согласующиеся с теорией рабочих команд. В классическом менеджменте (научном менеджменте) – признание необходимости обучения и развития рабочих, их стимулирования (Ф. и Л. Гилберт, Ф. Тейлор); признание важности человеческого фактора в производстве и необходимость делегирования полномочий (Г. Гант, Х. Штиглиц, Х. Мюнстерберг). Представители административной школы менеджмента (Д.Д. Муни, Л. Урвик, А. Файоль) выделяли положения подчинения частных интересов общим, стремление к единству работников и поощрение их инициативы. Представители школы человеческих отношений (Ч. Бернанд, А. Маслоу, Э. Мэйо, М.П. Фоллет) говорили о влиянии на эффективность организации демократических начал и о необходимости стимулирования самовыражения личности, учет этических норм и психологии работников. В японских кружках качества, основанных как следствие принципов Деминга, проходили периодические встречи и обсуждение проблем, а также проводилось обучение методам коллективного принятия решений и контроля качества. Главные идеи теории поля К. Левина, согласующиеся с положениями теории рабочих команд: необходимость обучения участию в управлении и развития коммуникационных каналов, а также безопасность подчиненных. Теория ожиданий В.Х. Врума также указывает на наличие связи мотивации с

эффективностью деятельности при обязательном учете внутренней мотивации. О взаимосвязи эффективности и морального настроя сотрудников говорят и создатели популярного метода определения стиля менеджмента – метода управленческой решетки Р.Р. Блейк и С. Муцтон. Расчет партисипативной заработной платы при организации системы стимулирования и распределения прибыли.

Основатель системы стимулирования и распределения прибыли Ф. Тейлор и создатели системы стимулирования и распределения прибыли второго поколения Скэнлон и Раккер указывали на систему расчета партисипативной заработной платы, М.Аоки и У. Оучи, сравнивая американские и японский стили управления, отмечали партисипативность управления как ключ к увеличению производительности. В теории управления по целям – это положения о взаимосвязи постановки целей с мотивацией, необходимость партисипативной интеграции управленческих процессов и операций, важности механизма обратной связи и основные ориентиры в формулировании целей (измеримость, однозначность, достижимость и др.). В подходе Д.С. Синка к созданию бригад результативности (производительности) на основе концепции кружков качества наиболее сопоставляются с теорией рабочих команд такие положения как коллективное принятие решений; расширение информационного пространства работников и моральное и материальное стимулирование высокого уровня качества и производительности.

Однако наряду с сочетающимися положениями рассмотренных теорий и концепций, в каждой имеются положения, противоречащие теории рабочих команд. Среди них можно отметить узкую специализацию труда, строгое разделение функций между рабочими и менеджерами, жесткое регулирование и регламентация деятельности и индивидуализация труда в противовес групповому труду в классическом менеджменте. Отсутствие практики постановки перспективных направлений развития в кружках

качества, функционирование только на уровне рабочих при сохранении многоуровневой иерархии управления. В бригадах результативности создание команд рассматривалось только на уровне рабочих при ограниченном делегировании полномочий. В теории поля руководство также не включено в схему групповой динамики. Многоуровневая иерархия и централизация также сохранялась в административной школе управления, при отрицании целесообразности перемен и сохранявшемся разделении труда. В методе управленческой решетки, также как в теории подкрепления Б.Ф. Скиннера и теории ожиданий В.Х. Врума акцент делается на концентрации на поведении менеджеров высшего звена.

В Советском Союзе проводимая экономическая реформа 1965 – 1975 гг. способствовала появлению и активному внедрению на некоторых предприятиях методов управления, базирующихся на принципах хозяйственного расчета, которые давали самостоятельность в решении некоторых вопросов производства на предприятиях на уровне отдельных групп рабочих. Философия хозрасчетных бригад является прообразом теории рабочих команд в Советском Союзе, так как в условиях политической командно-административной системы хозрасчетные бригады показывали пример возможного делегирования прав и обязанностей на уровень рабочих. История развития методов коллективного труда в России, а именно успешная деятельность артелей, хозрасчетных бригад, как форм организации труда и управления, представляют высокий потенциал коллективных методов труда в России.

Процесс целенаправленного формирования команд в соответствии с их ключевыми социально-психологическими характеристиками, такими как согласованность цели, коллективная ответственность, доверие, слаженная система позиционирования и т. д. достаточно сложен. В теории и практике командообразования разработаны многочисленные подходы, однако их можно условно разделить на две группы.

По мнению Е. Н. Павловой и А. В. Журавлева, [39] развитие команды происходит по двум основным осям: инструментальной и социоэмоциональной. Рассматривая тот или иной аспект жизнедеятельности команды, можно классифицировать основные подходы командообразования на два направления: инструментальный аспект отношений и социоэмоциональный [39] (см. рисунок 1).

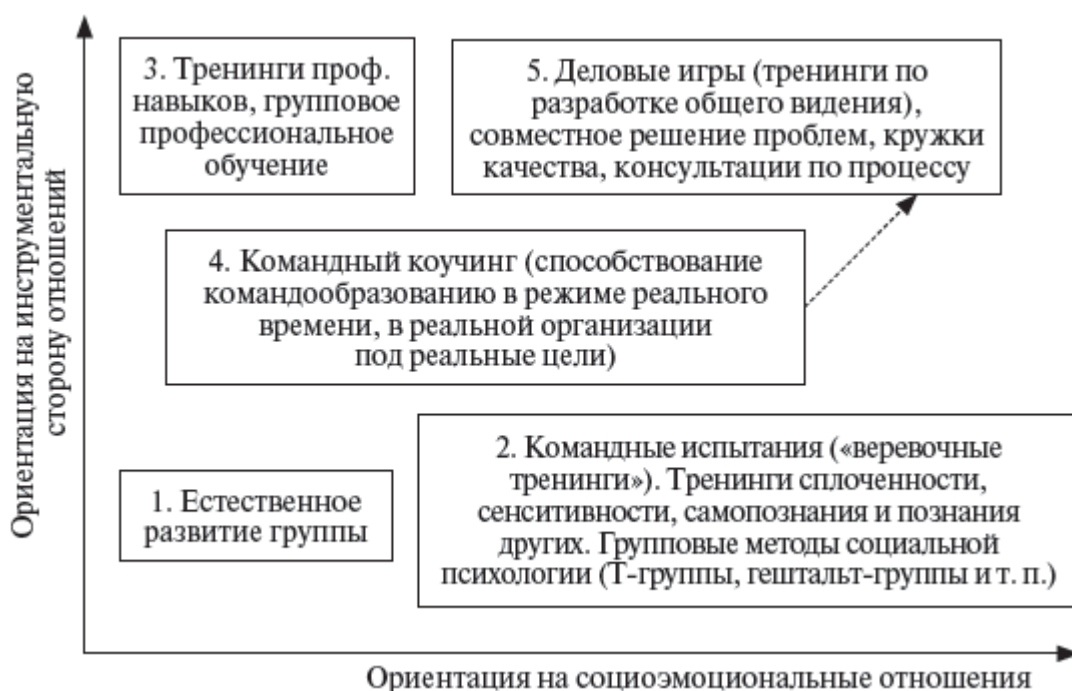


Рисунок 1 – Классификация основных подходов к командообразованию.

Методологию работы с командой определяет преобладающая направленность на тот или иной аспект жизнедеятельности команды. Основываясь на данную классификацию, рассмотрим каждый из подходов.

В качестве начальной точки положено свободное развитие команд (1), раскрытое во времени и охваченное в более расширенный процесс жизнедеятельности группы. В пределах рассматриваемого подхода последователями выделяются стадии развития команды (М. Kelly, Wellins, Tuckman, Т. Ю. Базаров).

Наибольшее распространение получила модель М. Келли. Согласно его модели, развитие команды проходит пять стадий:

– первоначальная ориентация;

- конфликт и сопротивление;
- консолидация вокруг задачи;
- непосредственно командная работа по решению задачи;
- завершения и переход к решению другой задачи.

По мнению автора, на пятой стадии происходит регресс – члены команды могут уходить, возвращаться, появляется новая цель или задача и команда может распасться.

R. Wellins используя ту же концептуальную схему описывает четыре стадии развития команды: «старт» – «вход в круговорот» – «выход на курс» – «полный ход вперед».

Однако одной из наиболее популярных моделей считается модель Б. Такмена. Он выделяет следующие этапы развития группы: «формирование» – «шторм» – «нормирование» – «выполнение». На основе модели Б. Такмена Т.Ю. Базаров, основываясь на практику функционирования групп выделяет следующие стадии командообразования.

1. Адаптация.
2. Группирование.
3. Кооперация.
4. Нормирование деятельности.
5. Функционирование.

Остальные подходы представляют собой разработки по созданию процедур ускорения и оптимизации формирования команды, следовательно, речь идет о командообразовании как о процессе целевого создания характерного способа воздействия людей по отношению друг к другу в группе, при котором происходит результативная реализация энергетического, интеллектуального и творческого потенциала в соответствии со стратегическими целями команды [39].

Командные испытания (2) (так называемые «веревочные курсы») – групподинамические тренинги, ориентированные на развитие отношений эмоционального характера.

Тренинги навыков (3) носят инструментальный, обучающий характер.

Командообразование в реальном времени или коучинг (4), представляет собой комплекс действий позиционирования участников, определении единой концепции (инструментальная сторона) и совершенствование отношений каждого члена команды (социоэмоциональная сторона). По мнению Ю. М. Жукова, успешность процессов командообразования в данном случае определяется соответствующими изменениями в таких составляющих как система вознаграждения (оплата труда и управление карьерой), информационная открытость принятия решений и изменениями в содержании должностных обязанностей в процессе выстраивания системы командного менеджмента [37, с. 244].

Определение позиции каждого участника, формирование внешних и внутренних групповых отношений, координация целей и преимуществ достигается путем деловых игр, проведении тренингов по разработке общего видения (5). В этот момент происходит включение механизмов саморазвития; формирование ценностного и смыслового пространства.

Существующие подходы к командообразованию, выделяемые в зарубежной социальной психологии носят более дифференцированный характер и рассматривают формирование команд в контексте развития самостоятельных характеристик, устанавливая тем самым методологию работы по командообразованию. М. Биром [4] были выдвинуты и описаны четыре подхода к командообразованию. При чем под первыми тремя подразумевались как основные способы формирования команды.

1. Целеполагающий. Данный подход основан на формировании общих целей команды и их дальнейшее согласование (Е. А. Locke, G. P. Latham, E.

Weldon, L. R. Weingart и др.). Командообразование рассматривается как формирование способности группы людей достигать поставленных целей.

2. Межличностный или интерперсональный подход, при котором главными положениями выступает анализ происходящих процессов и совершенствование межличностных отношений (С. Argyris, W. Schutz и др.). Процесс командообразования основан на убеждении, что межличностная компетентность повышает результативность функционирования группы как команды. По мнению авторов, данный подход способствует увеличению группового доверия, поощрению совместной поддержки, а также увеличению интерперсональных связей (внутрикомандных коммуникаций).

3. Ролевой подход (М. Belbin и др.) предполагает формирование эффективной команды происходит на основе взаимодополнения функций или ролей, необходимых для совместной деятельности сотрудников.

4. Ориентация на решение проблем – последний из рассматриваемых подходов командообразованию (W. G. Dyer, R. Kilman, I. Kilman и др.), является более общим, может включать все предыдущие. Согласно мнению сторонников данного подхода, эффективность команды достигается в результате коллективного решения поставленных вопросов, устранению выявленных проблем целой командой. При процессе командообразования каждый член команды определяет проблемы, осуществляет их решение и активно планируют свою деятельность.

Акценты внимания некоторых авторов смещаются на динамику развития команд. Обобщая работы Б.В. Такмен, Дж. Каттенбах и Д. Смит, Дж.В. Ньюстром и К. Дэвис [27], можно выделить следующие этапы:

1. Формирование – на этом этапе участники команды делятся информацией о себе, знакомятся, формулируют задачи группы. Главной здесь выступает роль лидера в команде.
2. Бурление – участники начинают конкурировать друг с другом за обладание более высоким статусом и влияние, обсуждают направления развития. На

данной фазе может произойти очищение атмосферы, и как следствие, произойти сплочение команды.

3. Нормирование. Новая сплоченная группа следует к общим целям, приходят в равновесие конкурирующие силы и групповые нормы. Мастерство построения команды на данном этапе осуществляется в повышении консолидации и координации стремлений каждого члена команды по отношению к общим целям и интересам.

4. Функционирование. Команда организована и эффективно функционирует для достижения целей. Функциональные роли распределены между всеми членами команды. Необходимо награждать команду, чтобы группа оставалась гармоничной и сплоченной, выделение одного члена способствует увеличению агрессивности, конкуренции и недоброжелательности команды. А система оплаты, основанная на уровне производительности труда, может внезапно показать результат, полярный ожидаемому: негативно повлиять на командный дух, инициативность команды, значимость работы целой команды состоит в оценке результата усилий каждого члена и команды в целом. Ценность на этом этапе построения команды приобретают такие качества как одобрение, оценка, принятие замечаний.

5. Перемена (расставание). Со временем расформируются самые успешные команды. Роль лидера команды состоит в стимулировании членов команды к поддержанию взаимоотношений и не утрачивали связь между собой, участвуя в новых проектах.

В отечественной психологии накоплен опыт изучения протекания процессов и социально-психологических состояний в командах, а также организации рабочих групп с целью выполнения совместной деятельности. Вопросами комплектования, становления и администрирования коллективами, групповой психологической динамики, совершенствования сотрудничества в команде, составлением планов социально-психологического развития коллективов занимались такие отечественные

авторы как Е.А. Аксенова, Н.П. Аникеева, Т.Ю. Базаров, П. Г. Белкин, Е. Н. Емельянов, М.А. Иванов, А.Н. Лутошкин, Р.С. Немов, Л.И. Уманский и др.

В работе Е. Ю. Безруковой выделяются такие этапы командообразования:

1. Построение образа ожидаемого будущего. Достижение согласованности всеми участниками группы, выделяется миссия организации, обозначается направление деятельности, выделяются ее цель и задачи.
2. Позиционирование. Определение позиции каждым участником и уровня соответствия этим позициям.
3. Составление плана. Обсуждением участники достигают общего понимания планирования последующей деятельности команды и ее непосредственного осуществления.

Все перечисленные стадии делятся на протяжении всего процесса командообразования.

Т.Д. Зинкевич-Евстигнеева считает, что построение команды осуществляется в процессе реализации пошаговой технологии командообразования, известную как «10 шагов к своей команде», в которой акцент ставится на командные ценности как отличительная особенность команды в России [14].

Г.Н. Сартан при построении команд среди множества методов в качестве первостепенной и рациональной предлагает использовать технологию «SNED». С помощью данной технологии появляется возможность создания команды, которая самостоятельно может организовывать собственные процессы (S), где все члены команды нацелены на общий результат (N) в следствие чего возрастает энергетический потенциал группы (E), в группе повышается работоспособность и креативность, в ней редки состояния скрытого конфликта или стагнации,

группа находится в непрерывном развитии – динамика группы (D). Процесс командообразования по вышеназванной технологии состоит из трех этапов:

- диагностика организации;
- непосредственно тренинг командообразования;
- последующее послетренинговое сопровождение.

Г.Н. Сартан считает, что в любой организации можно создать команду, только следует выяснить текущий этап развития организации, а также цели и задачи руководителя.

Г. Сатран в свою очередь выделяет четыре основополагающие методики процесса командообразования, которые схожи с подходом М. Бира:

- построение команды на основе эмоциональной сплоченности коллектива;
- построение команды на основе ролевого подхода;
- построение команды на проблемно-ориентировочном подходе;
- построение команды на основе динамического подхода;

Построение команды на основе эмоциональной сплоченности коллектива – это распространенный подход к построению команд. Для построения команды используются так называемые «веревочные тренинги», постановочные и ролевые игры, корпоративные выезды на природу, спортивные игры; совместные видеофильмы, спектакли и т.п. Принцип данного подхода – эмоционально сплотить коллектив, улучшить коммуникации между сотрудниками на основе совместной деятельности. Данный подход формирует хорошую команду, если сотрудники хотят провести время в неформальной обстановке.

Однако взаимоотношения, выстраиваемые в ходе тренинга, как правило, не переносятся в реальную деятельность, в целом, эффективность данного подхода низка, а эмоциональный подъем коллектива, полученный в

результате прохождения тренинга требует систематического повторения через определенный период.

Построение команды на основе ролевого подхода. Ролевой подход имеет несколько моделей построения команды. Основная и самая распространённая из них это модель Р.М. Белбина – образование эффективной команды происходит по принципу комплиментарности функций или ролей, необходимых для совместной деятельности сотрудников. Так же, как и модель Белбина, модель Тахира Юсуловича Базарова дает оценку через ролевой подход управленческого потенциала. Ицхак Адизес также дает свою классификацию. Модель Адизеса выделяет функции, которые, по мнению автора, должна выполнять взаимодополняющая команда, поскольку ни один человек не справится с ними в одиночку. «Нам нужна взаимодополняющая команда – её члены придерживаются разных подходов, а не копируют друг друга. Они допускают различия стилей и мнений и взаимно уравнивают естественную тенденциозность подходов друг друга. Вот что такое команда» [1].

Во всех моделях ролевых подходов лежит одна методология – сотрудников соединяют в команду по принципу взаимодополняемости друг друга в зависимости от их психотипа.

Принято считать, что данный подход наиболее эффективен при формировании команд для решения краткосрочных задач.

Построение команды при помощи проблемно-ориентировочного подхода основывается на невозможности лидера увидеть наиболее подходящее решение в силу следующих ограничений:

- познавательно-ограниченных способностей индивида;
- организационных факторов;
- политических факторов в организации.

Данный метод хорошо реализуется в групповых обсуждениях, в проведение мозговых штурмов. Метод эффективен при формировании управленческих команд при условии разделения ответственности между членами команды.

Построение команды на основе динамического подхода. В основу этого подхода заложена динамическая психология Курта Левина. В соответствии с законами групповой динамики при поочередном прохождении всех стадий развития группы по достижению ею уровня зрелости происходит становление команды. Особый акцент ставится на процессе развития группы и развития межличностных отношений внутри.

В большей степени динамический подход получил распространение в психотерапевтических группах. В бизнес-структурах применение динамического подхода было осложнено расплыватыми, нечеткими критериями методов и этапов управления группами для перехода с одного этапа на другой.

В основном, данный метод получил свое применение в консалтинговых проектах с целью сопровождения развития команды на всём протяжении работы над целью, ради которой она создавалась. Также хорошо себя зарекомендовал при использовании в долгосрочных тренинговых программах командообразования.

По мнению Г. Сатран, при достаточном профессионализме руководителя, обладающего знаниями методологии и практики применения динамики группы в период образования команд, в совокупности с проблемно-ориентированным методом этот подход представляется наиболее эффективным для создания различных команд: управленческих, проектных и функциональных.

Таким образом, как в зарубежной, так и отечественной литературе на сегодняшний день сформировались устойчивые убеждения о возможности создать команду, взяв за основу и используя для этого различные подходы.

1.2. Специфика командообразования в образовательной организации

За последнее время российская система образования подверглась существенным изменениям, которые обусловлены социально-экономической обстановкой в стране и развитием рыночных отношений. Главная задача российской образовательной политики – обеспечение современного качества образования на основе сохранения его фундаментальности и соответствия актуальным и перспективным потребностям личности, общества и государства. При данных обстоятельствах образовательным организациям необходимо иметь своей отличительной особенностью высокую конкурентоспособность на основе удовлетворения запроса настоящих и будущих потребителей, развиваться на перспективу. Высокая конкурентоспособность достигается непрерывным внедрением инноваций в образовательный процесс. Образовательные организации, нацеленные на конкурентное преимущество по высоким и качественным результатам своей работы, инновациям и высокой рентабельности первоначально задумываются о развитии коллектива. В связи с этим у руководителей современных образовательных организаций появилась необходимость выражать свое отношение и отвечать на регулярные внешние изменения системы образования, что естественным образом влечет за собой необходимость организации и создания групп высокопрофессиональных специалистов. Наибольшая эффективность достигается тогда, когда создается команда с положительным социально-психологическим климатом и позитивными взаимоотношениями. Успешным становится коллектив единомышленников с постоянно повышающимся уровнем инновационных способностей, в атмосфере творческого поиска, который принимает ответственность за перспективы развития организации на себя – в этом и есть выражение командного подхода в образовательных организациях [34, с. 156].

В последние десятилетия прошлого века получил признание в бизнес кругах и деловой среде Западного полушария, включая Соединенные Штаты, метод развития организации под названием командообразование. Возникновение данного метода ожидаемо и не случайно, так как в это время на смену нивелированному потреблению товаров и услуг появляется потребитель с повышением требований к качеству и обслуживанию. В данных условиях пирамида иерархии организаций в лице немногочисленной группы высшего управления, осуществляющей контроль и руководство над рабочими, трудящимися на производстве, становится неэффективной. На первый план выступает потребность в максимальном использовании человеческих возможностей посредством делегирования полномочий непосредственным производителям товаров и услуг, то есть рабочим, которые имеют представления и возможности как удовлетворить потребности потребителя. Вместе с тем, параллельно с повышением уровня материального достатка происходит снижение / регресс / упадок морального, нравственного уровня – потеря смысла жизни, нехватка времени и страх конкуренции, стресс, одиночество. Командообразование как метод происходит из таких подходов как подход привлечения кадров – то есть в решение задач организации включаются все сотрудники, не только административный, но и младший состав. «Простые работники» вносят предложения по улучшению производственного процесса, и в целом, осуществляют обратную связь на решения руководства. Второй подход – менеджмент качества, который подразумевает непосредственное взаимодействие персонала и потребителя, а также создание команд по повышению эффективности процесса производства. Именно метод команды дает большие возможности для делегирования персоналу возможностей самостоятельно принимать решений и нести ответственность за выполняемую работу [12, с. 165].

В современных условиях командная форма работы представляется наиболее эффективной в управлении организацией по сравнению с жестким административным подходом к управлению. Основываясь на гуманистические принципы управления, организации могут освоить новые технологии управления, которые позволяют освоить командные подходы к управлению для постановки групповых и организационных целей и решения задач производства [15, с.268]. К командному характеру работы можно отнести организацию сложившейся группы профессионалов в самостоятельный суверенный коллектив, ориентированный на оперативное, эффективное, качественное решение выделенных задач по сравнению с их индивидуальным выполнением [14]. Команда отличается тем, что цель работы поставлена и понятна всем членам команды, каждый осведомлен о закрепленной за ним роли, функции разделены, взаимодействие внутри команды и с социумом упорядочены и регулируются [13]. Команда формируется обоснованным распределением участников с единым отношением к ситуации и к задачам развития организации в целом, взаимодействующих слаженно и продуктивно. Командообразование – это длительный по времени и трудоемкий процесс. Функционирование в команде нередко приводит к развитию чувства индивидуализма ее членов, спад творческой активности, агрессию и конфликтность. При всем при этом, команды, успешно прошедшие процесс образования с преодолением этапов развития групповой динамики, завоевывают вершин организованности и развития навыков работы в команде, с чередованием ролей, распределением лидерских позиций, выработанными нормами и правилами. Все члены команды владеют целеполаганием, умением достигать поставленных целей, основываясь на личностные и индивидуальные особенности каждого участника, участие в команде воспринимается как поощрение, команду отличает чувство гордости за взаимодействие и понимание того, что вместе они добиваются большего, чем работая по одному. В команде происходит

удовлетворение таких потребностей человека как: потребность в причастности, уважении, успехе, несмотря на то, что успех совместный, характерным признаком является открытость при обсуждении проблем, обмене информацией. Вся деятельность команды имеет направленность на решение задач, актуальность целей меняется по мере необходимости. Основной акцент ставится на достижении реальных результатов: происходит объединение нужных сотрудников и подходящих ресурсов на благо наиболее быстрого и эффективного решения задачи, под постоянным контролем находятся сроки и этапы ее решения. Одним из ключевых принципов работы в команде выступает принцип взаимозависимости, сотрудничество между работниками построено в соответствии с данным принципом. Руководители занимают позицию катализатора групповой интерактивности и координации. Результативность деятельности группы измеряется индивидуальной эффективностью в совокупности с потенциальностью объединения личных целей работников и стратегических целей компании. Команда свободно адаптируется вследствие матричного принципа внутренней организации – парциальные подгруппы формируются для решения отдельных задач, по достижению результата свободно переформируются. Авторитет в команде достигается профессионализмом и компетентностью, а не статусностью или высоким положением [9].

В современной литературе выделяются такие преимущества командной работы, как:

- общая эффективность и высокая результативность за счет работы в команде, а не по одиночке;
- работа в команде повышает креативность ее членов, повышается выдвижение новых идей;
- вариативность точек зрения – в команде может возникнуть совершенно иной взгляд на происходящие события, нежели существовал до этого;

- открытость для новой информации извне;
- нивелирование трудностей и риска непродуманных решений;
- повышение коммуникативных связей и единодушия между сотрудниками.

Важными факторами командной работы являются наличие взаимодополняющих навыков у каждого члена команды, готовность принятия личной ответственности за конечный результат, универсальность в выполнении внутригрупповых ролей.

Формирование команды ресурсоемкий долгий процесс длительный процесс гармонизации интересов единомышленников, этот процесс может быть или стихийным, или целенаправленным. При стихийном процессе формирования команды происходит появление неформального лидера, который объединяет членов команды вокруг общей активности, которая выступает общей целью: совместный отдых, спорт, музыка. Целенаправленный же подход к процессу командообразования подразумевает под собой ясное представление причин значительных изменений в системе управления руководителем [16, с. 125]. В условиях стремительных перемен и разнообразных структурных трансформаций в период возникновения инновационных направлений работы, широкомасштабных целей, при неизбежности взаимодействия по реальным проблемам, когда встает необходимость свежих взглядов на существующие проблемы и принятие коллегиальных решений, разрешение конфликтов и недопущения напряженной эмоциональной атмосферы, а также при необходимости достижения большего уровня договоренности и скоординированности, взаимопомощи и открытости между сотрудниками требуется организация и деятельность команды.

Следовательно, команда является малой группой, характеризующейся рядом отличительных особенностей. Заблуждением является думать, что команда – это слово, произошедшее от «командовать». Команда – это

объединение профессионалов, стремящихся к достижению единого результата. Ошибочно думать, что в команде подавляется индивидуальность. Напротив, каждый занимает в команде место, отвечающее его способностям и умениям. Создание команды – многоступенчатый и продолжительный процесс. В настоящее время наличие команды является одним из признаков высокоэффективных организаций. Работа в команде формирует у сотрудников качества, которые способствуют поступательному росту организации (навыки сотрудничества, взаимной поддержки, увеличение потенциала каждого и пр.). Поэтому формирование навыков работы в команде становится одной из ключевых задач в высокоэффективных организациях. Но как быть в образовательном учреждении? Есть ли реальные возможности и необходимость сформировать из разрозненных педагогических коллективов сотрудников еще недавно автономных и самостоятельных дошкольных образовательных организаций настоящую команду, автономную, самоуправляемую, способную оперативно, эффективно и качественно решать поставленные перед ней задачи. Говоря о команде, важно понимать ее специфику в России. Главной особенностью выступает так называемый командный дух, переживание единства, который лежит в основе команды. В сфере бизнеса существует практика обращения в тренинговые компании, специализирующиеся на физических способах командообразования – разного рода курсы, связанные со спортивной активностью на природе, часто с экстримом. Есть классические обучающие семинары по командообразованию – это возможность получить знания и в безопасных «лабораторных» условиях попробовать себя в разных командных ролях. В последние годы в теории и практике управления образовательными системами большое внимание уделяется созданию и работе с «командами» внутри педагогического коллектива [12, с. 139]. Во главу угла ставятся коммуникативные ценности, характеризующие качества межличностного

взаимодействия, а дальше уже работа на общий результат, творчество и т. д.

Команда педагогов обладает следующими особенностями:

1. В команде достигается единство взаимодействия по трем детерминантам: целей и средств ее достижения; мотивационных стимулов, ценностных ориентаций [19, 14].
2. В команде должен быть высокий уровень психологической совместимости и взаимного уважения, особенно с неформальным лидером. Основная задача менеджера управления – обеспечение постоянно высокой мотивации результативной деятельности группы, которого можно достичь, работая над консолидацией благоприятного психологического климата партнерства внутри команды; целостного и согласованного осуществления дифференциальных мотивационных стимулов.

Руководитель выступает флагманом для подчиненных в выработке уникальной системы ценностей, представляющей для коллектива базовую основу организационной культуры, постановке мотивирующих целей, поощрении и побуждении на достижение высоких результатов, обеспечив требуемые условия и средства их достижения [13]. Поскольку образовательный процесс есть социальный заказ и основными участниками его реализации выступают педагоги, то в первую очередь в контексте командообразования педагогов, имеется возможность высокоэффективной реализации всех направлений социального заказа, за счет:

- повышения уровня развития инициативы, самореализации каждого члена коллектива (особо важная для педагогов перспектива акцентирования идей, возможность их реализации, ответственность за выполнение);
- при повышении уровня персональной ответственности за достижение общей единой цели учреждения повышается общая эффективность образовательного учреждения;

- появляется возможность создания единого воспитательного пространства при соблюдении единых требований. Личный пример выступает воспитательным ориентиром;
- благодаря команде появляется реальная возможность комплексного, результативного внедрения инноваций в образовательный процесс;
- опытные кадры, носители и продолжатели идей, традиций и имиджа организации становятся значимым капиталом учреждения. Постоянный штат работников выступает условием благоприятного психологического климата не только для педагогического коллектива, но и для обучающихся, подкрепляя чувство защищенности [51].

В основе современной педагогической науки лежат принципиально новые позиции и направления деятельности, предполагающие выстраивание в каждом образовательном учреждении присущей только ему уникальной, вариативной, прогрессивной системы и команды специалистов, формирующей образовательное пространство учебного заведения. В следствие этого в высшей степени значимо наличие в нем объединения профессионалов, способных реализовать планомерные методические изменения в воспитательном процессе, обладающих умениями постановки стратегических целей, перспективного проектирования, командной работы.

В последнее время пристальное внимание экспертов в области менеджмента и психологии менеджмента (Т.Ю. Базаров, Е.Ю. Безрукова, Д. Брэдфорд, Е.М. Дубовская, В.А. Ильин, Р.Л. Кричевский, Г.Р. Латфуллин, В.И. Приходько и др.) обращено к вопросам, относящимся к теории команд, деятельности по их созданию и функционированию в организации.

Дошкольная образовательная организация, стремящаяся получить конкурентное преимущество за счет высокого качества своей работы – образования, инноваций, высокой рентабельности в первую очередь должна думать о развитии коллектива, команды. К такому выводу приходит все

большее число руководителей. Именно в сплоченных коллективах можно рассматривать вопрос об активизации инновационной деятельности, творческом взаимодействии ее членов. Вопрос обеспечения организационно-педагогических условий командного взаимодействия в коллективе, группе или команде как педагогического средства организации образовательного процесса остается до сих пор мало изученным.

Без организации командной деятельности гибкость и мобильность образовательного учреждения будет затруднена. Инновационным учреждением может стать дошкольное образовательное учреждение при наличии команды.

Г. Н. Сартан, отмечает, что мероприятия, посвященные адаптации и нематериальной мотивации персонала являются на сегодняшний день важной частью обучения, тогда как ранее основой обучения были «навыковые тренинги» (тренинги для сотрудников любого уровня, посвященные их функциональным обязанностям, включая навыки управления). Попытки обучать персонал «традиционными» методами («тренировать, а если нет результата – много тренировать») приводят к тому, что сотрудники с легкостью демонстрируют знания и навыки, но совершенно не применяют их на практике.

Анализ существующего положения выявил противоречие между потребностью системы образования в создании эффективных профессиональных педагогических команд и недостаточной разработанностью форм и средств их формирования, способных вывести педагогическую команду на этап качества образования. В теоретическом плане – это проблема обоснования организационно-педагогических условий формирования педагогической команды в дошкольной образовательной организации. В практическом плане – разработка технологии реализации условий, способствующих становлению педагогической команды [45].

Педагогическая команда рассматривается нами как способ повышения эффективности работы образовательной организации и решения поставленных целей. Вместе с тем только на первый взгляд задача поиска результативных моделей, подходов, технологий взаимодействия внутри команды кажется простой и понятной, в действительности, на практике руководители сталкиваются с трудностями производимых изменений по причинам устаревших стереотипов, утративших целесообразность педагогических технологий и отсутствующей мотивацией субъектов воспитательного процесса на очевидные необходимые изменения. Однако бесспорно, положение о том, что взаимодействие в команде является одним из способов эффективного построения воспитательно-образовательного процесса.

Некоторые авторы, например, Н.П. Аникеева, А.К. Маркова, Л.М. Митина, Н.Д. Никандров, Т.И. Руднева, в своих работах достаточно глубоко раскрыли вопросы организации деятельности педагогических коллективов, от которых в прямой зависимости находится эффективность воспитательно-образовательного процесса. Педагогический коллектив как малая группа детально были изучены А.И. Донцовым, А.А. Леонтьевым, А.В. Петровским и др. Такие исследователи как Я.Л. Коломинский, Н.В. Кузьмина, Л.М. Митина, А.А. Реан отмечают, что на качество воспитательно-образовательного процесса влияет сформированный благоприятный психологический климат в педагогических коллективах. В работах В.С. Афанасьева и Э.Г. Юдина подробно освещаются вопросы теории управления, также понятие «педагогическое управление» в своих работах рассматривали Ю.В. Васильев, М.М. Поташник.

Однако, на сегодняшний день малоизученным остается аспект формирования педагогических команд на первой ступени общего образования, а именно, в дошкольных образовательных организациях и недостаточно раскрывается содержание понятия «педагогическая команда».

Из всего вышесказанного можно сделать вывод о недостаточной разработанности и раскрытии вопросов совершенствования воспитательно-образовательного процесса через развитие педагогических команд в дошкольных образовательных организациях. В то же время очевидна важность и необходимость заполнения существующих пробелов в научном знании.

Кадровый менеджмент, с точки зрения командообразования, в дошкольной образовательной организации является одним из эффективных современных направлений использования кадрового потенциала организации, имеющим своей целью повышение качества образовательной организации в целом.

Основным принципом деятельности команд является принцип синергии, в соответствии с которым результативность деятельности команды превосходит возможную сумму самостоятельных результатов каждого участника.

Феномен коллективного интеллекта был описан А.И. Пригожим [31], согласно ему, продукт наивысшего качества может быть произведен в прямом общении при коллективном исполнении, нежели отдельные продукты сильнейших экспертов. Автором отмечается важность прямого, методически корректно выстроенного общения, соответствующими участниками и эффективным порядком взаимодействия между ними. Возрастание качества, принятого таким способом решения, называется А.И. Пригожиным эффектом синергии.

Рядом авторов, среди них Т. Грабенко и Т. Зинкевич-Евстигнеева, А. Карякин, Д. Фролов, были выделены принципы организации командной формы работы.

1. Принцип коллективного исполнения работы. Данный принцип подразумевает, что каждым членом команды выполняется часть

работы, определенная командой, а не ограниченная его функциональными обязанностями (впрочем, возможно и совпадение).

2. Принцип коллективной ответственности. Согласно ему, ответственность за успешное решение задач и выполнение работы в целом лежит на всей команде. При условии снижения успешности решения задачи по вине какого-либо члена команды, доверие, стимулирование и признание всей команды в целом теряется.
3. Принцип одного для всей команды способа стимулирования и выплаты за итоговый результат.
4. Принцип соразмерного стимулирования за итоговый результат. В некоторых случаях более ценным стимулом становится публичный успех и уважение, чем материальное поощрение.
5. Принцип самостоятельного независимого управления командой. Лидер (руководитель) команды, а не административное руководство организации, осуществляет управление командой, что не исключает возможности постановки перед командой задач для решения администрацией организации. Распределение ролей и функций, а также варианты методов решения задачи определяет команда самостоятельно.
6. Принцип возросшей исполнительской дисциплины. Каждый член команды добровольно принимает на себя ответственность за соблюдение дисциплины внутри команды.
7. Принцип вступления в команду на добровольной основе. Ключевой принцип командообразования. Значимость этого принципа особо подчеркивается авторами, по их мнению, в состав команды может быть включен только изъявивший добровольную готовность и понимание всех условий деятельности [31].

Результативность команды, ее общественная оценка и уважение достигается после длительной коллективной работы и достижения реальных

успехов. Авторы говорят о «сертификате доверия», который должна заслужить команда в учреждении, благодаря которому у нее появляется общепризнанный и уважаемый имидж.

Таким образом, опираясь на изменение социальных, экономических условий, необходимость и целесообразность применения метода командообразования в дошкольной образовательной организации признается на сегодняшний день не столько исследователями-теоретиками, сколько практиками – руководителями образовательных организаций.

1.3. Характеристика организационно-педагогических условий командообразования в дошкольной образовательной организации.

Термин «организационно-педагогические условия» прочно вошел в современный словарь работников образовательных организаций. На сегодняшний день в научной литературе множество работ посвящено проблеме организационно-педагогических условий различных аспектов деятельности образовательных организаций, в свете «Концепции модернизации российского образования» множество научно-педагогических исследований посвящено их выявлению и определению.

Наибольший интерес в педагогических исследованиях, относящихся к вопросам модернизации и развития педагогических систем, повышения результативности образовательного процесса, проводимых в последнее время, вызывает аспект выявления, обоснования и подтверждение педагогических условий, способствующих успешности их функционирования. В «Толковом словаре русского языка» Ожегова С.И., Шведовой Н.Ю. понятие «условие» интерпретируется как:

- 1) обстоятельство, от которого что-нибудь зависит;
- 2) правила, установленные в какой-нибудь области жизни, деятельности;

3) обстановка, в которой что-нибудь происходит [17].

В философском трактовании данное понятие определяет отношение какого-либо предмета к явлениям, его окружающим, чье существование без этих явлений ставится под сомнение: «то, от чего зависит нечто другое (обусловливаемое); существенный компонент комплекса объектов (вещей, их состояний, взаимодействий), из наличия которого с необходимостью следует существование данного явления» [45, с. 707]. В педагогической среде условие рассматривается в качестве комплекса воздействий (природных, социальных, внешних и внутренних), оказывающих всестороннее влияние на развитие личности, а также поведение, воспитание и обучение (В.М. Полонский) [29, с.36]. Обобщив все перечисленные понятия, можно сделать вывод, что «условие» понятие общенаучное, а суть его содержания относительно педагогической науки характеризуется следующими положениями:

1. Условие является комплексом причин, обстоятельств, объектов и т.д.
2. Указанный комплекс оказывает влияние на формирование, воспитание и обучение индивидуума, развитие его личности.
3. Воздействие условий форсирует или задерживает развитие, воспитание и обучение, оказывает существенное влияние на их сменяемость и итоговые результаты.

На протяжении всего времени развития педагогической науки происходила трансформация рассматриваемого понятия. Различные авторы обращались к проблеме выработки единого понятия «организационно-педагогические условия». Попытку дать определение понятию «организационно-педагогические условия» предпринимали в различное время Х.А. Асьянов, Т.В. Ахлебина, Г.П. Жилин, Л.Д. Кулик, Л.Б. Лаптев, С.Н. Павлов, О.Ю. Тимофеева, Е.Е.Чепурных.

Ряд других авторов, развивая и конкретизируя представления об организационно-педагогических условиях развития и функционирования

образовательных процессов, представляли данные условия не только как совокупность определенных возможностей, способствующих эффективности решения образовательных задач, но также и считали необходимым включить в определение рассматриваемого понятия его направленность на необходимость и значимость развития и функционирования процессуального аспекта педагогического процесса с позиции управления [31]. Так, С.Н. Павлов рассматривал их как «совокупность объективных возможностей обучения и воспитания населения, организационных форм и материальных возможностей, а также такие обстоятельства взаимодействия субъектов педагогического взаимодействия, которые являются результатом целенаправленного, планируемого отбора, конструирования и применения элементов содержания, методов (приемов) для достижения цели педагогической деятельности» [28]. А. В. Сверчков признает педагогическими условиями значимый фундамент совокупности процессов деятельности по управлению и созданию профессиональной культуры личности педагога [36].

Таким образом, обобщая перечисленные определения понятия «организационно-педагогические условия», можно отобрать характерные для данного понятия признаки:

1) обозначенные условия рассматриваются как общность целенаправленно созданных перспектив содержания, форм, методов единого педагогического процесса (мер воздействия), содействующих успешному решению задач;

2) фундаментом управления педагогической системой (образовательным процессом или его составляющими) в той или иной ситуации выступает комплекс мер воздействия;

3) единство мер воздействия гарантирует эффективность решения установленных образовательных задач;

4) обеспечение целенаправленного, планируемого управления развитием единого педагогического процесса (процессуальный аспект) как меры воздействия, выступает основной функцией организационно-педагогических условий;

5) выбор тех или иных организационно-педагогических условий осуществляется в зависимости от структуры реализуемого процесса.

Разработкой содержательной стороны понятия «педагогические условия» занимались в своих исследованиях В.И. Андреев, С.А. Дынина, М.В. Зверева, Н.В. Ипполитова, А.Я. Найн. Все подходы ученых к данному понятию условно можно разделить на две точки зрения. Согласно первой – педагогические условия рассматриваются как комплекс различных мер педагогического воздействия (содержание, методы (приемы) и организационные формы обучения и воспитания) и потенциальных резервов материально-пространственной среды, нацеленных на решение выделенных задач (В.И. Андреев, А.Я. Найн, Н.М. Яковлева) [16, 26, 51].

Вторая точка зрения принадлежит исследователям (Н.В. Ипполитова, М.В. Зверева и др.), утверждающим, что педагогические условия – это содержательная характеристика [13], они являются одним из элементов педагогической системы, гарантирующих её продуктивное функционирование и развитие. В педагогических условиях объединены внутренние и внешние компоненты. Внутренние обеспечивают развитие личностного аспекта субъектов образовательного процесса, внешние отвечают за реализацию процессуального аспекта системы элементов [16]. Рассмотрев различные позиции отечественных исследователей, касающиеся формулирования понятия «педагогические условия» можно выделить позиции, важные нам для определения понятия:

- 1) условия представляют собой сложный компонент педагогической системы и педагогического процесса;

- 2) педагогические условия выступают как комплекс потенциальных возможностей образовательной и материально-пространственной среды, воздействующих на ее функционирование, положительно или отрицательно. В образовательной среде выделяют целенаправленно создаваемые меры воздействия и взаимодействия субъектов образования, такие как содержание, методы, приемы и формы обучения и воспитания, программно-методическое оснащение образовательного процесса. Материально-пространственная среда включает в себя учебное и техническое оборудование, природно-пространственное окружение образовательной организации и т.п.;
- 3) педагогические условия состоят из внутренних, воздействующих на развитие личности субъектов образовательного процесса, и внешних, способствующих установлению процессуальной основы системы, компонентов;
- 4) осуществление верно подобранных педагогических условий способствует развитию и эффективности жизнедеятельности педагогической системы.

Следовательно, педагогические условия нами рассматриваются как элемент педагогической системы, выражающий комплекс потенциальных ресурсов образовательной и материально-пространственной среды, оказывающих воздействие на личностную и процессуальную составляющую системы, тем самым обеспечивая ее функционирование и развитие.

Обобщая вышесказанное, мы можем сформулировать определение: организационно-педагогические условия – это совокупность взаимосвязанных мер обеспечивающих целенаправленное управление образовательным процессом. В соответствии с принципом динамизма система организационных условий направлена на обеспечение развития образовательного процесса и включает в себя: планирование, организацию,

коммуникацию, регулирование, контроль и корректирование процесса формирования, прежде всего, информационной культуры личности.

В качестве организационно-педагогических условий, позволяющим использовать преимущество командной работы при решении задач активизации воспитательной работы в дошкольных образовательных организациях, мы выделили:

- формирование организационной культуры посредством организации обучения педагогических работников с использованием информационных и интерактивных средств;
- создание организационной структуры: управленческие, кадровые и методические;
- изменение и совершенствование системы стимулирования и мотивирования педагогов;
- формирование навыков группового взаимодействия как составляющих коммуникативной компетентности.

Остановимся на каждом из них более подробно.

Рассматривая организационно-педагогические условия образовательной организации, имеется необходимость отметить ее организационную культуру. В ходе изучения рождения и развития организационной культуры образовательного учреждения большинство исследователей приходят к выводу, что для ее гармоничного и продуктивного развития необходим ряд условий: миссия учреждения должна иметь гуманистическую направленность, а ее ценности вырабатываться и приниматься всеми субъектами организации.

Организационная культура педагогов дошкольного образования определяется, как коллективная ценность, обеспечивающая достижение качества дошкольного образования, определяющая характер взаимоотношений, коммуникаций, индивидуальный стиль деятельности педагога и общий корпоративный имидж образовательного учреждения.

Понятие организационной культуры включает в себя набор представлений о правилах поведения, набор привычек и способов деятельности, запретов, норм и ценностей, сознательно или бессознательно соблюдаемых большинством членов коллектива образовательной организации.

Термин «организационная культура» в отношении бюджетных образовательных организаций используется редко, чаще всего это понятие употребляется применительно к бизнес-структурам и касается культуры компаний и корпораций. Тем не менее, бюджетная организация, как и любая бизнес-структура, обладает организационной культурой и формирует собственный облик, в основе которого лежат: качество оказываемых услуг, правила взаимодействия, поведения, нравственные принципы и установки работников, репутация данной организации в сообществе и т. п.

На основе анализа различных исследований организационной культуры можно выделить различные определения понятия «организационная культура».

Так, А. Агеев, М. Грачев определяют организационную культуру как сформировавшийся на протяжении всей истории корпорации способ ее жизнедеятельности, ее так сказать «генофонд». При этом особенности феномена организационной культуры связаны не столько с декларированием ценностей (это делалось и раньше), сколько с реальным целенаправленным включением их в систему хозяйствования.

Н. Леметре под организационной культурой понимает систему, в которой объединены представления, символы, ценности и паттерны поведения, общие для всех членов команды.

В.А. Спивак интерпретирует организационную культуру как материальные и духовные ценности, некие проявления, состоящие во взаимодействии друг с другом, характерные для данной организации, в которых проявляется корпоративная индивидуальность, а также восприятие

каждого индивидуума по отношению к себе и другим в социуме, и окружающей среде, проявляющаяся в поведении, и объединенных в систему.

Е.Л. Катасонова проявлениями организационной культуры считает атмосферу, в которой пребывают индивидуумы, окружение, с чем (с кем) они сталкиваются в рабочей среде; всевозможные отражения материальной и духовной жизни.

М.А. Аралова описывает организационную культуру дошкольной образовательной организации как уровень развития, достигнутый в какой-либо отрасли знания или деятельности, поэтому, чем доброжелательнее, ответственнее, с большим увлечением работает корпорация дошкольного образовательного учреждения, тем выше организационная культура, тем привлекательнее становится это учреждение для детей, родителей, воспитателей и приглашенных специалистов.

Организационная культура – это система общепринятых в данной организации представлений, подходов и принципов обучения и воспитания, взаимодействия субъектов внутри организации и отношений с партнерами с целью достижения высоких показателей деятельности, выделяющую конкретную организацию от остальных.

Культура в современных организациях выступает стратегически важным инструментом, ориентирующим все отделы и каждого сотрудника к реализации общих целей, актуализации активности и обеспечении продуктивного сотрудничества.

Обеспечение качества образования достигается посредством продуктивного взаимодействия внутри коллектива образовательной организации в совокупности с педагогической компетентностью педагогического состава, способами административного управления и содействия профессионализма, проявления инициативы, моделями поведения и реагирования в режиме инновационных изменений, способами решения проблем системой вертикального и горизонтального контроля, уровнем

профессионального доверия. Понятие «организационная культура» складывается из источников информации профессиональной сферы. Теоретической разработкой данной проблемы относительно организаций занимались зарубежные исследователи С. Дэвис, А. Петтигрю, Т. Питерс, В. Сате, Г. Смит, В. Спивак, Г. Уотерман, П. Харрис, Э. Шейн. В отечественном научном сообществе изучением вопросов, касающихся организационной культуры в образовательных организациях, занимались И.Я. Лернер, А.А. Ляпунов, В.П. Симонов, П.И. Третьяков, С.Е. Шишов, В.А. Якунин.

Согласно мнению В.А. Якунина, необходимость управления возникает в сложных и динамичных системах. Именно такой является педагогическая система, характеризующаяся изменениями состояния (обратимыми или необратимыми) под воздействием как внешних, так и внутренних факторов и причин, ведущих к развитию и сохранению или к разрушению. С целью нейтрализации деструктивного влияния разнородных нерегулируемых факторов, возникает необходимость сохранения структурных и функциональных характеристик и качеств системы в определенных пределах и условиях для обеспечения оптимальных показателей функционального развития [35].

Кроме этого, понятие «культура организации» или «организационная культура» характеризуется совокупностью убеждений касаясь правил поведения, набора привычных способов реагирования, ограничений, традиций и ценностей, намеренно или интуитивно применяемых большинством работников образовательной организации. Таким образом, фундаментом организационной культуры образовательной организации являются нормы, принципы, ожидания, запреты, традиции и ценности. Как правило, данные нормы прописываются в нормативном локальном акте организации, утверждаемом руководителем организации и принимаются коллегиальным органом самоуправления по согласованию с представительным органом.

К особенностям организационной культуры дошкольной образовательной организации можно отнести, так называемые, внутренние и внешние детерминанты. Под внутренними, или внутриорганизационными, понимаются такие факторы, как личность руководителя, миссия учреждения, а также цели и задачи организации, профессиональные характеристики педагогов – квалификация, уровень образования, стаж и т.п. К внешним, или внеорганизационным, факторам можно отнести наличие национальных особенностей, традиций, экономических, социальных и политических явлений в окружающем социуме. Попытка радикальной трансформации организационной культуры может привести к потере работниками чувства уверенности в стабильности каркаса организации, упразднения привычных центров власти. Данная попытка может спровоцировать у педагогов и сотрудников мнение о скором разрушении успешно, по их мнению, функционирующей организации. Любое управление репрезентирует способ регламентирования системы. Указанный способ направлен на снижение многозначности ее состояния, которое обуславливается разрушительным влиянием на нее. Как отмечает П.К. Анохина, в неизменных рамках системы каждое самостоятельное звено обладает достаточным объемом степеней свободы, поэтому регламентированное и организованное функционирование системы обязательно предусматривает лимитирование этого разнообразия. Для упорядочения работы элементов системы необходимо фокусирование меры участия в итоговом результате. В интерпретации В.П. Симонова, цель и соответствующий ей характер образовательного процесса, в качестве педагогической системы, выступает как его основное свойство, важный признак и значимая характеристика. Педагогическая система является деятельностной системой, ведь, по большому счету, бесцельной деятельности быть не может. На практике выходит, что формальная структура дошкольной образовательной организации, правовое основание деятельности двух детских садов могут быть идентичными, в крайнем

случае, типичными, однако, обладая различными системами ценностей, по этому основанию различаться друг от друга [29].

К.Н. Ушаков, говоря об организационной культуре именно в образовательной организации, отмечает, что это весьма действенный и суровый инструмент управления поведением сотрудников, создания желательной модели поведения персонала организации, которым следует умело пользоваться [41].

Однако, К.Н. Ушаков утверждает, что в образовательных организациях различных типов и нормативно-правовых форм, фигурируют все типы организационной культуры и лишь один из типов доминирует [41].

В следствие консервативности организационной культуры, по мнению Я.С. Ясницкой, правильнее и эргономичнее повышать благоприятные возможности и ресурсы доминирующего типа организационной культуры, чем разрушать его [52].

Достаточное число исследователей в XIX-XX вв. практиковались в выделении существующих типов организационных структур и определении их оптимальной классификации. На сегодняшний день зарубежными и отечественными авторами, в зависимости от определяющего подхода, описываются различные типологии организационной культуры. На наш взгляд, среди множества разнообразия классификаций наиболее оптимальным для использования в образовательной организации является подход Ч.Ханди. В основу его классификации заложена процедура распределения власти, установки и ожидания индивида, смысловое позиционирование личности и отношение к организации. В соответствии с типологией Ч. Ханди, на основании отобранных им показателей, выделяют следующие типы организационной культуры. [11; 33; 41; 42]:

- ролевая культура;
- культура власти и силы;
- командная культура (культура деятельности);

– культура индивидуальности (культура личности).

Процесс управления организационной культурой образовательной организации выступает как процедура создания, образования и развития организационной культуры образовательной организации с помощью внесения поправок в нормы, правила, ценности, традиции, существующие в педагогическом коллективе и регулирования его психологического климата.

Координационные действия по изменению организационной культуры руководства образовательной организации целесообразнее изобразить в разрезе некоего алгоритма [33; 38; 52].

Первоначально выявляется миссия образовательной организации, мировоззрение и общая философия образовательной организации. Перечисленные правила находят свое отражение в официальной нормативной документации учреждения. В связи с этим возникает необходимость в проведении анализа соответствующих документов.

Следующим шагом будет выявление основных характеристик организационной культуры, то есть отнесение к определенному типу в соответствии с выбранной типологией. Иначе говоря, соотнести культуру образовательной организации с определенным типом, определить доминирование типа организационной культуры, ответив на следующие вопросы: соответствует ли декларируемые миссия, цели (установки, базовые ценности) работы образовательной организации выделенному ведущему типу организационной культуры? К какому из типов соответствует в действительности заявляемые цели работы образовательного учреждения? Какой из типов хотели бы видеть в будущем в качестве преобладающего сотрудники и администрация образовательной организации? При всём этом необходимо учитывать и недостатки, которые будет нести желаемый тип организационной культуры. Возможно ли использовать позитивный потенциал доминирующего сегодня типа? В чем заключается несоответствие между настоящим и желаемым?

После этого выносится решение о необходимости выбора форм и методов, определения последовательности действий в процессе реализации управленческой технологии формирования организационной культуры, составление плана изменений.

Параллельно с проводимой управленческо-аналитической работой нужно осуществить сбор объективных данных: провести анализ документов по психологическому климату педагогического коллектива, стилю руководства, мотивационной активности педагогов; провести работу по выявлению норм и правил поведения, ценностей, традиций посредством метода наблюдений, беседы, интервью и проанализировать полученные результаты исследований.

На основании анализа разрабатываются рекомендации для администрации и педагогических работников с целью коррекции управленческой и педагогической деятельности для обеспечения более эффективного решения поставленных целей и задач и определяются направления совместной деятельности руководства образовательного учреждения и педагогов с целью повышения конкурентоспособности воспитательного потенциала образовательного учреждения, профессионализма и компетентности педагогических работников по вопросам организационной культуры.

Педагогический коллектив (педколлектив) – сложный организм, живущий в соответствии с синергетическими принципами – сотрудничества, содружества, сотворчества, которые распространяются на все окружение: совместная деятельность, досуг, жизненный уклад в целом. Педколлектив является сложным открытым непрерывно совершенствующимся комплексом, обладающим такой характерной чертой, как самоорганизация, то есть упорядочиванием элементов, качеств, необходимых для выживания за счет внутренних способностей без внешних раздражителей. Относительно образовательной организации, можно говорить о создании новых рабочих,

творческих групп, объединений педагогов, где ключевыми станут обновленные или принципиально новые характеристики (миссия организации, отношения в коллективе, системы убеждений, ценностей, норм, правил). Минимальный уровень организационной культуры препятствует развитию образовательной организации в целом, снижает результативность и не позволяет эффективно выполнять социальный заказ и работать над качеством образования. Кроме этого, педагогический коллектив создает себе обстановку иллюзий, социальных и профессиональных, далеких от реального положения. Уровень организационной культуры находится в прямой зависимости от уровня развития образовательной организации: высокий уровень организационной культуры оказывает закономерное влияние на позитивное развитие дошкольной образовательной организации, в свою очередь, завися от уровня ее развития. Парадокс состоит в том, что модернизация организационной культуры приводит к модернизации профессиональных и организационных компетенций педагогического коллектива, которые в ответ на воздействия все больше совершенствуют организационную культуру образовательной организации. Современный менеджмент образования требует от руководителей кардинальную трансформацию организационно-управленческой модели организации и выделение из общего числа сотрудников дифференциальных рабочих групп для повышения контроля качества образовательного процесса. Вновь созданные рабочие группы должны состоять из компетентных профессионалов в области оценки различных сторон деятельности образовательной организации, в том числе, уровня организационной культуры. Оценка уровня организационной структуры дает возможность определения текущего этапа развития образовательной организации.

Следующим условием, необходимым для оптимального и эффективного процесса командообразования в образовательной организации выступает (создание) пересмотр и оптимизация организационной структуры

в соответствии с новой формой организации после процедуры реорганизации.

К.Ю. Белая, П.И. Третьяков организационную структуру управления интерпретируют в виде целостной структуры, управляемой и управляющей подсистем, компоненты которой упорядочены и находятся во взаимодействии в соответствии с расположением указанных компонентов в процессе управления [40].

М.М. Поташник под организационной структурой управления в дошкольной образовательной организации понимал общность индивидуальных и коллективных элементов с распределенными между ними полномочиями и ответственностью за выполнение управленческих функций, между которыми существуют постоянные связи и отношения [30].

Поставленная задача выстраивания организационной структуры управления может решаться через расширение общественного участия в управлении, а также поиск «золотой середины» и поддержание оптимального соотношения организационных принципов управления: централизации и рассредоточения, коллегиальности и единоначалия.

Принципами выстраивания организационной структуры дошкольной образовательной организации являются:

1. Принцип оптимальной звенности. Согласно ему, в организационной структуре создается необходимое число ступеней и уровней для оптимального управления.
2. Принцип оптимального объёма управления. В соответствии с этим принципом необходимо определить максимум возможных объектов управления.
3. Принцип соразмерности. Речь идет о распределении и соответствии прав, обязанностей и ответственности в образовательной организации – управление компонентами, ситуациями звеньями будет осуществлять группа или специально назначенный сотрудник.

В литературе, посвященной вопросам формирования организационной структуры управления образовательными организациями, выделяется несколько подходов. Раскроем некоторые.

Одним из подходов, раскрывающих построение организационной структуры управления является функциональная структуризация (А.Е. Капто, А.И. Мищенко, М.М. Поташник). Согласно этому подходу, организационная структура дошкольной образовательной организации формируется, исходя из его функциональных особенностей. На основе систематизации функций определяется штатное расписание и кадровый состав учреждения, отсюда вытекают требования к квалификации персонала и ко всем направлениям педагогического процесса. В результате формируется вполне традиционная линейно-функциональная структура организационных отношений. Такая структура обеспечивает стабильность в работе учреждения.

Другой путь построения организационной структуры дошкольной образовательной организации носит название целевой структуризации. Данный подход был описан в трудах следующих авторов: В.И. Бочкарёв, А.Е. Капто, В.С. Пикельная. Целевая структуризация подразумевает построение блочно-целевых структур, генерируемых в соответствии с матричным принципом, исходя из выбора оптимального соотношения централизации и децентрализации в системе управления, модели планирования и последующего контроля и распределения функций управления таким образом, при котором учитываются потребности и особенности отдельной личности и целого коллектива, каждой группы сотрудников, детей, родителей, общественности с обязательным учетом специфики современного управления дошкольной образовательной организацией.

Следующим подходом к формированию структуры управления является сочетание линейно-функциональной структуры управления и программно-целевой. Данный способ подразумевает процесс наложения

временно организованных целевых конструкций на постоянные. В образовательной организации такими временными структурами выступают объединения функциональных сотрудников во временные группы ради выполнения проектов, программ, решения поставленных задач. Постоянные компоненты организационной структуры в этом случае линейные и функциональные отделы образовательной организации. Временными структурами выступают приглашенные научные руководители, специалисты, не состоящие в основном штате дошкольной образовательной организации.

В зависимости от характера связей между различными подразделениями различают следующие основные виды организационных структур управления: жесткие (линейная, функциональная, линейно-функциональная, линейно-штабная, дивизиональная) и гибкие (проектная, матричная, бригадная, фрагментарная, адхократическая (специальная), программно-целевая) [50]. В образовательных организациях, как правило, встречаются следующие виды организационных структур управления: линейная, функциональная, линейно-функциональная, проектная и матричная. Рассмотрим основные из них.

Линейная организационная структура представляет последовательность (иерархию) индивидуальных и коллективных субъектов, выстроенных в порядке подчинения сверху вниз, т.е. в отношениях субординации и основывается на принципе единства распределения поручений, согласно которому право отдавать распоряжения имеет только вышестоящая инстанция. Соблюдение этого принципа должно обеспечивать единство управления. Образуется в результате построения аппарата управления в виде иерархической структуры.

Функциональная организационная структура основана на создании подразделений для выполнения определённых функций в соответствии со своими функциональными обязанностями на всех уровнях управления. Здесь с помощью директивного руководства могут быть соединены иерархически

нижние звенья управления с различными более высокими звеньями управления. Передача поручений, указаний и сообщений осуществляется в зависимости от вида поставленной задачи.

Наиболее распространенный вид организационной структуры – линейно-функциональный, где связи и отношения субъектов характеризуются одновременно и субординацией, и координацией, т.е. развиты и по вертикали, и по горизонтали. В основе нее лежит «шахтный» принцип построения и специализации управленческого процесса по функциональным подсистемам организации. По каждой из них формируется иерархия служб («шахта»), пронизывающая всю организацию сверху вниз. Результаты работы контролируются по степени достижения поставленных целей. За конечный результат в целом отвечает линейный руководитель, основная задача которого состоит в том, чтобы все службы вносили свой вклад, и их работа была скоординированной.

Для образовательных организаций, перешедших в режим развития, наряду с линейно-функциональной действует ещё и матричная структура, в которой представлены различные смешанные субъекты управления (творческие группы, оргкомитеты, исследовательские коллективы и др.), которые создаются временно для решения той или иной инновационной задачи, проблемы. Матричная организационная структура построена на принципе двойного подчинения исполнителей: линейному руководителю (руководитель проекта) и функциональному руководителю (руководитель функционального подразделения). Организация работы сводится к созданию в организации временных рабочих групп для решения необходимых задач (проектов). Выделенные на это ресурсы в дальнейшем могут перераспределяться, т.е. один и тот же работник выполняет различные задания, не вводя новых должностей и подразделений. В матричной структуре присутствуют вертикальные связи (по функциональным подразделениям), которые определяют методы и принципы работы и

горизонтальные связи (по выполняемым проектам), которые определяют объем работ.

Наиболее часто встречающаяся в практике организационная структура образовательного учреждения – линейно-функциональная.

Проектная организационная структура направлена на разработку и реализацию конкретного проекта (исследование темы, комплексное решение поставленной задачи) определенного уровня качества, ограниченных выделенными под этот проект ресурсами материальными, трудовыми, финансовыми. Линейно-функциональному управлению трудно обеспечить одновременное результативное выполнение нескольких проектов, поэтому возникает необходимость в внедрении проектного управления. Данная организационная структура временна. Главным здесь выступает руководитель проекта, которому подчинены участники проекта, он же занимается распределением выделенных для осуществления проекта ресурсов. Руководитель проекта наделен «проектными полномочиями», он несет единоличную ответственность за качество планирования, выполнение плана деятельности, а также расходованием финансовых и материальных ресурсов, в том числе и материальное стимулирование участников проекта. Когда проект завершается, работники, привлеченные к осуществлению проекта, возвращаются к своему должностному функционалу.

А. Ю. Мерзликин отмечает, что при укрупнении образовательных организаций (реорганизация в форме присоединения или слияния) резко снижается эффективность линейно-функциональной структуры управления, которая распространена в автономных управленческих системах в рамках отдельных зданий.

Современные условия требуют от организационной структуры управления объединения административных связей между ведомственными компонентами системы управления, характеризующих штат организации, а также информационных взаимосвязей единичных исполнителей и отдельных

подразделений, находящихся в последовательном соподчинении и наделенных четкими правами. Поэтому разработка матричной структуры управления видится преимущественно эффективным достижением поставленной цели в объединенных образовательных организациях. Под матричной структурой понимается такая структура управления, внутри которой, основываясь на два и более одновременных признака, формируются организационные элементы. Матричная структура управления используется во вновь создаваемых крупных организациях. Преимуществом матричной структуры выступает тот факт, что внедрение происходит при острой необходимости и безусловной готовности управленческой системы организации в целом, что приобретает огромную важность для реорганизованных образовательных учреждений, состоящих из нескольких обособленных корпусов. Матрица способствует, концентрации, накоплению, быстрому использованию, перераспределению и нормированию расходования средств и имеющихся ресурсов, иначе, максимально качественно использовать «эффект масштаба». В условиях укрупнения организации вертикально-интегрированная модель управления неэффективна, поскольку происходит чрезмерная нагрузка текущей и стратегической информацией, что ведет к потере передаваемых задач, нарушению сроков выполнения и утраты первостепенной приоритетности. Линейно-функциональная структура не ранжирует степени задач, малоэффективна в краткосрочных проектах, построении временных, но необходимых промежуточных решений. Также эта модель не подходит при осуществлении смежного взаимодействия функционала, вместо «синергетического эффекта» возникает конфликт функциональных интересов. При матричной структуре не отрицается «вертикальная интеграция», внутри некоторых отделов может сохраняться линейно-функциональная структура. Эффективность матричной структуры повышается при повышении уровня доступа к системе планирования,

контроля и распределения ресурсов. Матричная система предполагает временное делегирование отдельных полномочий. С этой стороны матричная модель управления похожа на проектную, но является постоянным образованием.

В образовательной организации, функционирующей в пределах матричной структуры управления, операционные и стратегические функции поделены не по отдельным структурным подразделениям, а по направлениям деятельности. Таким образом, в условиях реорганизации и возникновения крупной образовательной организации необходимо сразу менять модель управления, выстраивая новую управленческую структуру. На смену линейно-функциональной структуре должна прийти матричная структура управления, которая позволит из автономной, закрытой, непрозрачной управленческой системы иерархического типа, сформировать систему отдельных служб, выстроенных в рамках горизонтальных функциональных связей «матрицы». Тем самым матричная структура управлений позволит получить агрегированный эффект от сетевого взаимодействия сформированных служб, что даст возможность эффективнее использовать ресурсы и время образовательной организации. Положительный эффект также состоит в том, что матричная структура управления позволит более полно реализовать «эффект масштаба» крупной образовательной организации за счет оперативности, скорости принятия управленческих решений.

Определение организационной структуры образовательной организации позволяет [25] осуществлять управление, а также избежать неопределенности и хаоса при взаимодействии; эффективно взаимодействовать с внешней средой; целесообразно и продуктивно распределять усилия сотрудников и подразделений; обеспечивать взаимозаменяемость сотрудников на основе регламентации деятельности, что приведет к достижению целей деятельности с высокой эффективностью.

Исследование А. Крутовой и др. показывает, что гибкая организационная структура, опирающаяся на лидерство на всех уровнях организации, децентрализацию управления, является важным фактором влияния на мотивацию персонала [20]. В результате структурных нововведений представляется важным выявление мотивационных факторов, способствующих процессу командообразования и, как следствие, изменение и совершенствование системы стимулирования и мотивирования педагогов. Мотивация – мощный рычаг управления. Эффективное управление невозможно без понимания мотивов и потребностей человека и правильного использования стимулов к труду [49]. Именно поэтому, руководителю дошкольной образовательной организации, необходимо определить наиболее оптимальную систему моральных и материальных стимулов для сохранения лучших сотрудников и пополнения образовательного учреждения новым поколением педагогов, способным работать в условиях современных стандартов. Использование приемов мотивирования в образовательной организации должно быть комплексным, сочетающим методы административного, экономического, социально-психологического воздействия. Такая комплексность гарантирует эффективность управленческого влияния.

В период внедрения ФГОС дошкольного образования повышаются требования к личности педагога, его роли в воспитательно-образовательном процессе. Эффективный работник – это высококвалифицированный работник, мотивированный специалист.

Мотивационная среда подразумевает создание и оптимизацию условий, когда у человека пробуждаются его собственные мотивы. Кроме того, организация работы по повышению мотивационной направленности сотрудников дошкольной образовательной организации неразрывно связана с работой по сохранению их психического здоровья и является одной из актуальных задач современной системы образования, так как является

важным условием для плодотворной и эффективной работы любой организации. В условиях приспособления работников дошкольного образования к требованиям ФГОС и, как следствие, увеличению их нервно-психического напряжения, может возрасти количество педагогов с предрасположенностью к возникновению невротических расстройств, психосоматических заболеваний. Определение мотивационного профиля каждого сотрудника и параметров мотивационной среды дошкольной образовательной организации лежит в зоне ответственности психолога дошкольной образовательной организации.

Таким образом, мотивация персонала ДОО – важнейший фактор результативности его работы, и в этом качестве она составляет основу трудового потенциала каждого работника, то есть всей совокупности свойств, которые влияют на его трудовую деятельность. Мотивация педагогов, как одна из важнейших функций управления, в современных условиях, должна стать рычагом для наиболее эффективного достижения поставленных высоких целей.

Выводы по первой главе.

На основании рассмотренного теоретического материала в первой главе были изучены теоретические основы командообразования. Важность процесса командообразования признается необходимым условием эффективности деятельности и повышения качества организаций. Наиболее разработанными на сегодняшний день представляются подходы к созданию команд в экономической и производственной отраслях. В сфере образования проблема использования процесса командообразования достаточно нова и недостаточно изучена. И если вопросы управления и организации функционирования педагогического коллектива учреждений общего образования (школа) находятся в изучении у научных исследователей

педагогической науки, то проблема формирования команды профессионалов в дошкольной образовательной организации является на сегодняшний день неразработанной. Каждый руководитель, опираясь на обобщенные достижения в области менеджмента и психологии менеджмента, вынужден самостоятельно искать наиболее приемлемые и эффективные способы организации в вверенном ему учреждении команды единомышленников, обладающих достаточными ресурсами деятельности в изменяющихся условиях.

Принимая во внимание произошедшие изменения в сфере дошкольного образования, такие как включение ступени дошкольного образования в структуру общего образования, последовавшее за этим внедрение федерального государственного образовательного стандарта, введение профессионального стандарта педагога, с целью повышения эффективности деятельности руководители дошкольных образовательных организаций всё чаще обращаются к методу командообразования педагогического коллектива. При осуществлении данного процесса необходимо соблюдать ряд организационно-педагогических условий.

Наиболее значимыми организационно-педагогическими условиями процесса формирования команд являются: тип организационной культуры, с одной стороны, как систему принятых в конкретной организации аспектов воспитания и обучения, взаимоотношения участников образовательного процесса, отличающую данную организацию от других, с другой стороны, выступающий в качестве инструмента управления и создания желательной модели деятельности сотрудников. Следующее условия – организационная структура дошкольной образовательной организации. Переход от традиционной линейной или линейно-функциональной к матричной структуре позволит повысить результативность деятельности и эргономичность достижения поставленных целей.

Главный ресурс в образовательной организации – это человеческий ресурс. Поэтому для построения эффективной команды, сохранения и привлечения лучших сотрудников в дошкольную образовательную организацию следует создать наиболее эффективную, взаимовыгодную систему не только материальных, но и моральных стимулов. Именно комплексная система мотивирования обеспечивает эффективность организации в целом.

Апробации выявленных организационно-педагогических условий командообразования в дошкольной образовательной организации посвящена вторая глава данного исследования.

Глава 2. Экспериментальная работа по апробации организационно-педагогических условий командообразования в дошкольной образовательной организации

2.1 Выявление уровня командообразования в дошкольной образовательной организации

В данной главе описывается констатирующий эксперимент исследования. Целью констатирующего эксперимента является получение первичного материала для организации формирующего эксперимента.

Базовой организацией для проведения эксперимента является муниципальное бюджетное дошкольное образовательное учреждение детский сад №28 «Ромашка» городского округа Тольятти (далее – МБУ детский сад №28 «Ромашка», учреждение). В процессе констатирующего эксперимента был проведен всесторонний анализ существующих интересующих нас организационно-педагогических условий для реализации эксперимента.

Краткая характеристика учреждения. МБУ детский сад №28 «Ромашка» единое муниципальное учреждение, состоящее из двух корпусов. Организационно-правовой собственности – бюджетное учреждение. До реорганизации представляло собой два самостоятельных старейших дошкольных образовательных учреждения – одно функционирует с 1961 года, второе в 2014 году отметило свое 50-летие. Численность обучающихся на протяжении последних лет остается стабильной и составляет 260 воспитанников в возрасте от 9 месяцев до 7 лет.

Второй корпус учреждения – на протяжении всего времени осуществляет воспитание и обучение, присмотр и уход детей раннего возраста (с 9 месяцев до 3 лет). Руководителем реорганизованного учреждения Т.Н. Шубенковой было принято решение о сохранении и

увеличении контингента воспитанников раннего возраста. Данное управленческое решение сложилось в виду таких причин как:

- высокая востребованность в городском округе Тольятти мест в группах раннего возраста;
- компетентные педагоги с большим опытом работы с данным контингентом воспитанников. Однако, наряду с безусловным положительным эффектом можно отметить, что специфика данного возраста предъявляет жесткие требования к воспитателям, где на первый план выступают качества (физические и моральные), которые не столь важны в воспитании детей дошкольного возраста, но имеют исключительное значение при работе с малышами.

Одним из организационно-педагогических условий формирования педагогической команды является развитие профессионально-педагогической компетентности педагогических кадров в новых условиях введения ФГОС ДО. В связи с этим является важным анализ кадрового состава МБУ детского сада №28 «Ромашка» городского округа Тольятти. В учреждении функционирует 11 групп: 6 групп для детей раннего возраста, 5 групп для детей дошкольного возраста.

В учреждении работает 24 педагога: 20 воспитателей, 1 учитель-логопед, 1 инструктор по физической культуре, 1 музыкальный руководитель, 1 педагог-психолог.

Характеристика педагогического коллектива по образованию, квалификационным категориям и имеющимся наградам представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Распределение педагогов по образованию и квалификационным категориям

Образование, категория, награды	Количество педагогов
Высшее образование	14 (58%)

Среднее специальное	10 (59%)	(42%)
Первая категория	9 (42%)	
Высшая категория	6 (25%)	
Соответствие	6 (25%)	
Почётные звания, награды:		
а) Ветеран труда	1	
б) Грамота Министерства образования РФ	2	

По стажу работы педагогический состав МБУ детского сада №28 «Ромашка» распределился следующим образом (таблица 2).

Таблица 2 – Распределение педагогов по стажу работы

Стаж	до 3 лет	3 - 5	5 - 10	10 - 20	свыше 20 лет
Кол-во педагогов	6	4	7	4	8

Организационная структура организации (англ. Organizational structure) – совокупность способов, посредством которых процесс труда сначала разделяется на отдельные рабочие задачи, а затем достигается координация действий по решению задач [53]. По сути, организационная структура определяет распределение ответственности и полномочий внутри организации. Как правило, она отображается в виде органограммы (англ. organigram) – графической схемы, элементами которой являются иерархически упорядоченные организационные единицы (подразделения, должностные позиции). Документ, устанавливающий количественный и качественный состав подразделений предприятия и схематически отражающий порядок их взаимодействия между собой. Структура предприятия устанавливается исходя из объёма и содержания задач, решаемых предприятием, направленности и интенсивности, сложившихся на предприятии информационных и документационных потоков, и с учётом его организационных и материальных возможностей.

Организационная структура дошкольной образовательной организации представлена на рисунке 2.

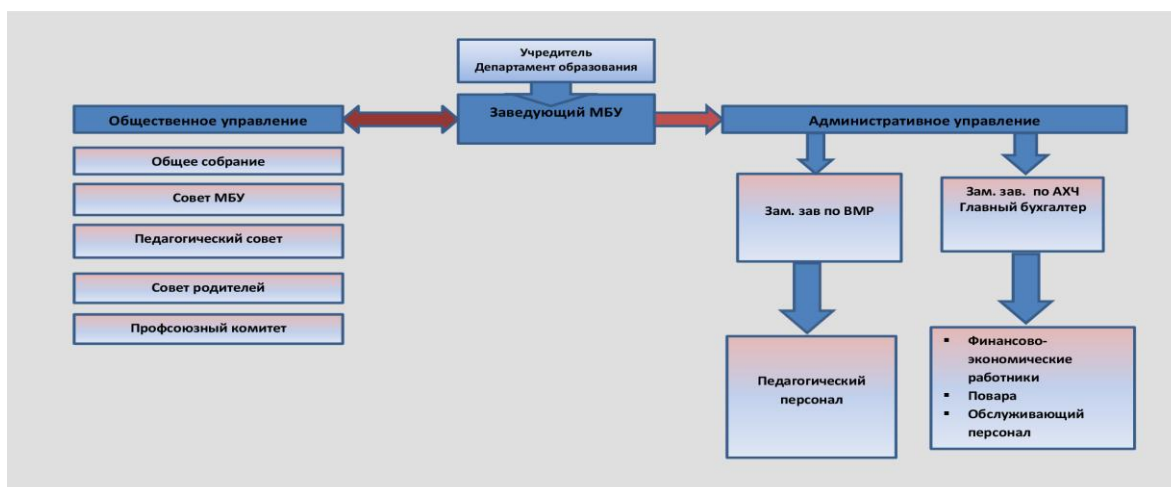


Рисунок 2 – Организационная структура МБУ детского сада №28 «Ромашка»

Проанализировав существующую организационную структуру линейного типа нами выявлена неэффективность данной организационной структуры в исследуемом учреждении: линейный формат, слабое распределение функций, дублирование полномочий, слабые горизонтальные связи между корпусами. Направлением проектируемых изменений выбрано модернизация организационной структуры путем перехода на матричную организационную структуру – создание целевых команд, отработка механизма взаимодействия между командами, динамическое управление командами.

Образовательная организация – это педагогический коллектив. Коллектив – это, прежде всего, то пространство, где люди выстраивают отношения и взаимодействуют, где ведущую роль в процессе функционирования играет организационная культура, обеспечивающая качество целостности данного коллектива. Структурные изменения, происходящие в дошкольной образовательной организации, такие как реорганизация путем присоединения, неизбежно приводят к реконструкции системы управления (выработка единой стратегии и тактики для нового

объединения; определение новой организационной модели, механизмов организации изменений, интеграция корпоративных культур).

При прочих равных условиях мощным инструментом для построения коллектива, его сплочения, в учреждении является организационная культура. Поэтому с целью анализа состояния организации, получения наиболее полного представления о ситуации в реорганизованном педагогическом коллективе было проведено исследование организационной культуры. В данном исследовании использовалась методика построения графического профиля организационной культуры, базирующаяся на одной из принятых сегодня в мировой практике типологии Ч. Хэнди.

Методика представляет собой анкету с вопросами, предусматривающих ответы респондентов о состоянии организационной культуры в учреждении не только с учетом существующего состояния дел, но и перспектив развития. Испытуемым предлагалось оценить каждый вопрос относительно «Настоящего» и «Будущего», выбрав один из предложенных ответов: «Да», «Скорее да», «Скорее нет», «Нет».

Анализ положительных ответов позволяет выявить доминирующий тип организационной культуры. Коротко охарактеризуем четыре предложенных типа организационной культуры.

1. Ролевая – культура, в условиях которой каждый член организации выполняет определенную, строго ограниченную общепринятыми рамками или должностными инструкциями и только ему присущую роль.

2. Организационная культура «ордена» – культура бесспорного лидера - руководителя организации, авторитет которого является движущей силой, а идеи - решающим фактором всех достижений и побед.

3. «Командная» организационная культура – культура, при которой устремления и помыслы каждого направлены на выполнение одной определенной задачи, стоящей перед организацией.

4. Организационная культура индивидуальности – культура предпочтения независимости и автономности в работе учителя, где главным критерием являются личные достижения. Результаты ответов представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Результаты исследования по выявлению организационной культуры МБУ детского сада №28 «Ромашка»

Тип организационной культуры	Настоящее				Будущее			
	да	скорее да	скорее нет	нет	да	скорее да	скорее нет	нет
Ролевая культура								
1. Ваша деятельность строго регламентирована администрацией и документами?	15	8			9	8	6	
2. В вашем ОУ существует единый порядок планирования?	11	6	6		12	11		
3. Администрация строго контролируют выполнение утвержденных правил и процедур?	11	5	7		9	6	8	
4. Работает ли администрация с педагогами по повышению их профессионального мастерства?	8	7	4	4	18	5		
Культура «Ордена»								
5. Часто ли вы выполняете поручения, не входящие в должностные обязанности?	17	4	2		6	6	6	5
6. Авторитет руководителя в вашем ОУ признается всеми членами коллектива?	8	6	6	3	17	6		

Продолжение таблицы 3

Тип организационной культуры	Настоящее				Будущее			
	да	скорее да	скорее нет	нет	да	скорее да	скорее нет	нет
7. Считаете ли вы, что все решения должен принимать руководитель?	12	5	3	3	4	7	6	6
8. Все идеи руководителя разделяются и поддерживаются?	6	5	8	4	12	11		
Командная культура								
9. Есть ли в вашем ОУ творческие группы?	9	8	6		23			
10. Администрация видит в педагогах равных партнеров?	6	5	8	4	18	5		
11. Администрация поддерживает творческие группы и создает условия для их успешной деятельности?	9	8	6		23			
12. Педагоги активно участвуют в обсуждении учебного процесса и путей его совершенствования?	9	8	6		16	7		
Культура индивидуальности								
13. Имеете ли вы возможность работать автономно?	6	2	9	6	6	6	7	4
14. Можете ли вы работать над интересующей вас проблемой?	11	12			11	12		

Продолжение таблицы 3

Тип организационной культуры	Настоящее				Будущее			
	да	скорее да	скорее нет	нет	да	скорее да	скорее нет	нет
15. Коллеги прислушиваются к вашему мнению?	8	15			15	8		
16. Считаете ли вы, что для качественной работы вам совершенно не нужен контроль администрации?	3	12	5	3	3	12	5	3

Преимущественные положительные ответы дают возможность выявить устремленность педагогического коллектива к определенному типу организационной культуры.

Для выявления преобладающего типа организационной культуры данные графы «Да» суммируем с данными графы «Скорее да» с коэффициентом 0,5. Полученные результаты вносятся в матрицу (таблица 4), после чего строится графический профиль настоящего и графический профиль будущего.

Таблица 4 – Матрица результатов графического профиля организационной культуры образовательной организации

№ вопроса	Настоящее	Будущее
1.	19	13
2.	14	17
3.	13,5	12
4.	11,5	20,5
5.	19	9
6.	11	20
7.	14,5	7,5

8.	8,5	17,5
----	-----	------

Продолжение таблицы 4

№ вопроса	Настоящее	Будущее
9.	13	23
10.	8	20,5
11.	13	23
12.	13	19,5
13.	7	9
14.	17	17
15.	15,5	19
16.	9	9

На основании полученных результатов обработанных ответов педагогов были построены графические профили настоящего и будущего (желаемого) состояния организации. Способом наложения профилей нами был выявлен так называемый профиль несоответствия организационной культуры учреждения (рисунок 3), где можно увидеть скрытые и явные тенденции, целесообразность и нецелесообразность определенных управленческих воздействий, потенциал и ресурсы развития коллектива в целом. Мониторинг развития коллектива, «как целостного организма» выявил следующие тенденции: наличие всех организационных культур в организации, что является нормой. Определились устойчивые группы педагогов, предпочитающих определенные способы взаимодействия и их количественный состав, выявились приоритетные предпочтения настоящего и желаемого состояния организации.

Ролевая культура - 1-4
 Культура "Ордена" - 5-8
 Командная культура - 9-12
 Культура индивидуальности 13-16

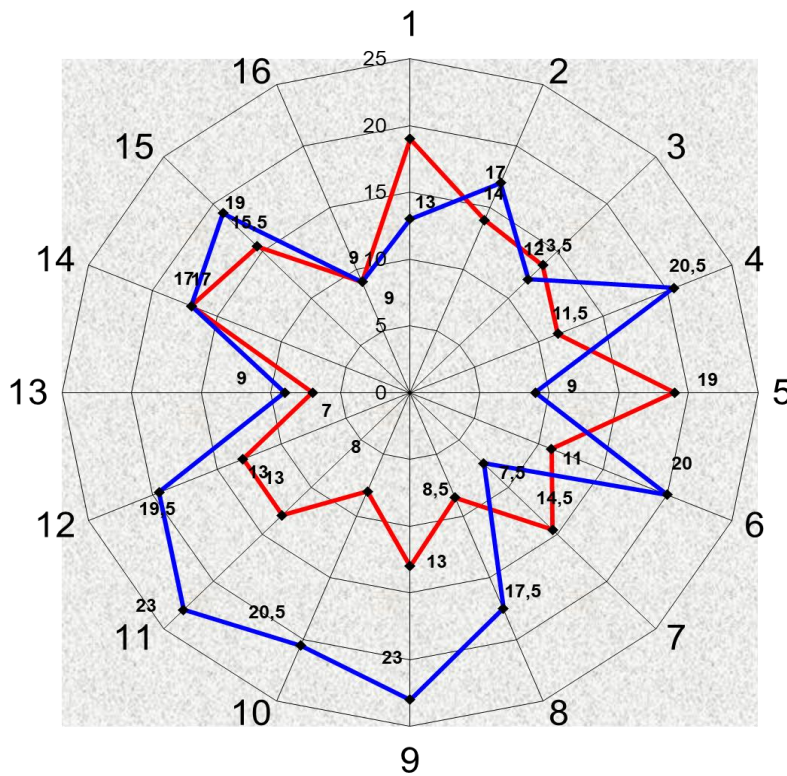


Рисунок 3 – Графический профиль несоответствия ОК (организационной культуры).

Однако, если у педагогов присоединенного учреждения, бывшего детского сада для детей раннего возраста «Малышка», («дочернего корпуса») выявилось преобладание командного типа организационной культуры, что может быть объяснено тем, что они вступили в реорганизованное учреждение «со своим» руководителем, своей командой, то результаты педагогов «главного» корпуса» распределились между культурой «ордена» и индивидуальной культурой. Возможными причинами могут выступать предположения, что у части педагогов сохранились установки, сформировавшиеся при осуществлении педагогической деятельности под руководством лидера – предшественного руководителя образовательной организации, авторитет которого являлся движущей силой. В целом, на этапе констатирующего эксперимента преобладающий тип организационной

культуры образовательной организации не выявлен, причинами этого могут служить изменение привычного стиля работы, растерянность педагогов в переходный период реорганизации.

Выявленный профиль несоответствия показал сильную потребность педагогов в изменении ситуации. Положительной тенденцией можно считать то, что оба коллектива желаемой культурой организации указали командную, что может говорить о сформировавшемся внутреннем желании, потенциале и имеющихся ресурсах развития коллектива в целом. На данные тенденции необходимо направить управленческие воздействия.

Выбор методов управления персоналом, обеспечивающих согласование личных и организационных целей и ценностей, должен учитывать тип формируемой организационной культуры.

Контроль процесса формирования и развития организационной культуры предполагает систематическое выявление в поведении работников отклонений от установленных в организации норм, анализ причин таких отклонений, выбор и реализацию способов корректировки трудового поведения.

Для создаваемой организации необходимо исследование ценностей людей, привлекаемых в организацию, поскольку входящий персонал, обладая своими ценностями и жизненными ориентирами, оказывает определенное воздействие на организационную культуру.

Несмотря на стремление педагогов к совместной деятельности в команде, их ориентация на командную работу, становится очевидным необходимость выявления сотрудников, готовых на принятие определенных командных ролей для сплочения и командообразования коллектива.

По мнению автора теории групповых ролей М.Белбина, эффективность организации, действующей по принципу команды, гораздо выше, чем эффективность организации, действующей на основе конкуренции сотрудников. При этом каждый член команды воспроизводит некоторую

модель поведения, соответствующую его роли. Учет этих ролей и их правильное соотношение и есть залог успешности командной работы.

С целью определения ролевой структуры педагогического коллектива было проведено исследование по методике «Определение командных ролей» (автор Р.М. Белбин). Исследование позволит определить основные и дополнительные роли, которым отдает предпочтение каждый педагог при работе в команде, а также охарактеризовать и спрогнозировать поведение, в соответствии с индивидуальными особенностями поведенческих и социальных реакций. Методика Белбина [5] была разработана в рамках концепции «командных ролей» (изначально их было восемь, позднее выделили девятую), комбинация которых даст ролевое разнообразие команды. В интерпретации проведенного исследования мы будем ориентироваться на классические восемь командных ролей, выделенных автором методики: Исполнитель, Председатель, Формирователь, Мыслитель, Разведчик, Оценщик, Коллективист и Доводчик.

Проведенный качественный и количественный анализ полученных результатов показал, что во вновь созданном коллективе педагогов реорганизованной организации присутствуют все типы ролей. Наибольшее число представителей, готовых взять на себя роли Исполнителя – 6 человек (27%), роль Мыслителя в команде предпочитают – 4 педагога (18%), признаки ролей Председателя и Формирователя нашли в себе по 3 респондента (по 14% соответственно), к Разведчикам, Коллективистам, Доводчикам относят себя по 2 человека (по 9% соответственно). Данные предпочтения должны быть положены в основу организации и реализации мероприятий по командообразованию в реорганизованном учреждении. Движущей силой стремления исполнять те или иные роли в команде является мотивация.

Профессиональная мотивация – это стремление работника удовлетворить потребности (получить определенные блага) с помощью

трудовой деятельности. Таким образом, мотивация педагогов дошкольной образовательной организации – важнейший фактор результативности его работы, и в этом качестве она составляет основу трудового потенциала каждого работника, то есть всей совокупности свойств, которые влияют на его трудовую деятельность.

Необходимость исследования мотивационной среды в дошкольной образовательной организации и уровня мотивационного развития педагогов в процессе командообразования важна еще тем, что, она является одним из методов управления личностью, механизмов воздействия на ее потребности и желания в саморазвитии и обязательным показателем оценки их психического здоровья.

С целью выявления уровня сформированности мотивационной среды в организации и уровня мотивационной активности педагогических работников было проведено исследование по методике «Оценка мотивационной среды в учреждении», авторы: Бадаев Т.Л., Замфир К. и опросника «Мотивационный профиль» (Н.В. Самоукина).

Определение мотивационного профиля каждого сотрудника и параметров мотивационной среды лежит в зоне ответственности педагога-психолога дошкольной образовательной организации [50].

На стартовом этапе такой замер необходим не только для констатации имеющегося потенциала каждого участника, но и для определения приоритетных направлений последующей работы, центрированной на дифференцированном и персонализированном подходе.

Анализ результатов проведенного исследования позволил выделить следующие показатели сформированности мотивационной среды в учреждении:

- средняя оценка по тесту «Оценка мотивационной среды в учреждении» составила 255,25 балла, что соответствует высокому уровню сформированности мотивационной среды в учреждении.

Кроме того, исходя из полученных данных, у большинства опрошенных наблюдается представление о высоком уровне оценки мотивационной среды в учреждении: так считают 18 педагогов (78% опрошенных).

Количественный анализ результатов по каждой позиции оценки мотивационной среды, рассматриваемой в тесте, показал, что она колеблется в диапазоне 5-8 баллов (при максимуме 9 баллов). Данные значения представляют верхнюю границу для оценки среднего уровня и нижнюю границу – высокого уровня.

Проведем качественный анализ, рассмотрим каждый пункт анкеты.

Отвечая на вопрос «Я считаю, что в нашем коллективе каждый специалист...», были получены следующие результаты по каждой предложенной позиции, отраженные в таблице 5.

Таблица 5 – Результаты опросника «Оценка мотивационной среды учреждения»

Утверждения	Средний балл
1. Четко знает, каких результатов в работе ждет от него организация	7,4
2. Уверен в объективности оценки его работы	6,9
3. Знает, по каким критериям оценивают его работу	7,75
4. Уверен, что о его успехах обязательно будет известно руководству	7,25
5. Уверен, что о его неудачах обязательно будет известно руководству	8,2
6. Уверен, что за хорошей работой обязательно последует поощрение	6,55
7. Уверен, что о его успехах всегда станет известно всем коллегам	7,35
8. Уверен, что реакция коллег на его успехи всегда будет позитивной	5,95
9. Свободен в выборе форм и методов работы	8,25
10. Считает, что система материального поощрения справедливая и действенная	6,45
11. Считает работу интересной	8,05

12. Знает, какие поощрения и какие результаты приняты и одобряются в коллективе	7,5
13. Считает, что результаты его труда зависят только от него самого	8,05
14. Считает, что формы морального поощрения в коллективе достаточно разнообразны и привлекательны	7,05
15. Имеет нагрузку, не требующую от него сверхусилий для достижения хороших результатов	5,85
16. Считает, что оплата его труда зависит от результатов работы	7,1
17. Уверен, что руководство справедливо поощряет его работу	6,95
18. Убежден, что успешная работа невозможна без постоянного совершенствования методов своей работы	7,9
19. Имеет четкие и конкретные цели совершенствования своей работы	7,35
20. Считает очень интересным искать или придумывать психолого-педагогические инновации	7,05
21. Охотно делится с коллегами освоенными новшествами	6,85
22. Чувствует одобрение и уважение за вводимые нововведения в работе	6,9
23. Имеет достаточно времени для освоения или разработки нововведений	5,5
24. Получает от руководства поддержку и помощь в совершенствовании своей работы	7,05
25. Убежден, что для него лично освоение пед. новаций не требует сверхусилий	6,05
26. Уверен, что участие в инновационной работе обязательно будет отмечено поощрением и признанием руководства	7,4
27. Уверен, что способен развивать и совершенствовать свои методы работы	7,35
28. Знает четко перспективы своего роста	7,45
29. Имеет достаточно возможностей для профессионального развития	7,25
30. Имеет конкретную цель повышения своего профессионального уровня на ближайшую перспективу	7,1
31. Видит связь между повышением своей квалификации и изменением своего статуса в коллективе	6,8
32. Убежден, что профессиональный рост связан с ростом материального благополучия	6,9
33. Убежден, что руководство обязательно заметит и	7,3

поощрит работу по саморазвитию	
34. Убежден, что при имеющейся нагрузке профессиональное развитие по силам каждому	6,35
35. Уверен, что руководство стремится создать благоприятные условия для профессионального развития специалистов	7
36. Считает для себя необходимым постоянное профессиональное развитие	7,55

В целом, по представленным позициям педагоги дали более позитивные ответы. Они считают свою работу интересной, отмечают свободу в выборе методов и форм работы, считают, что результаты работы зависят только от них самих.

При этом, педагоги отмечают, что:

- не уверены, что руководство стремится создать благоприятные условия для профессионального развития (-1,00);
- убеждены, что при имеющейся нагрузке профессиональное развитие по силам не каждому (-0,95);
- уверены, что профессиональный рост не связан с ростом материального благополучия и вместе с тем не уверены, что руководство заметит и поощрит их работу по саморазвитию (по -0,9);
- не уверены, что материальное поощрение справедливо и действительно (-0,85);
- не уверены, что реакция на их успех у коллег будет позитивной, не имеют конкретной цели своего профессионального роста и не видят связи между повышением квалификации и повышением статуса в коллективе (по -0,8 соответственно);
- не уверены, что руководство справедливо поощрит их работу (-0,75);
- не уверены, об их успехах будет известно руководству, вместе с тем уверены, что имеют нагрузку, требующую от них сверхусилий (по -0,65);

- не уверены в объективности оценки своей работы, не имеют достаточно времени для освоения и разработку нововведений и не чувствуют уважения за нововведение в свою работу (-0,6).

Таким образом, имеющиеся суждения можно объединить в блоки.

Первый блок – чрезмерная нагрузка и нехватка рабочего времени.

Данные ответы были характерны для педагогов «главного» корпуса, столкнувшихся с активной позицией пришедшего руководителя и начавшимися переменами в учреждении.

Второй блок – недостаток материального стимулирования. Ответы этой группы были получены как от педагогов-«звезд» первого, так и второго корпуса, которые столкнулись с проявлениями конкуренции в педагогической иерархии.

Третий блок составляют суждения о недостатке форм поощрения к саморазвитию и профессиональному росту.

Возможными причинами этого могут быть:

- недостаточный уровень организационной и коммуникативной культуры;
- отсутствие четкой выстроенной системы работы по повышению квалификации сотрудников.

В результате аналитических процедур выявлено, что мотивационная среда учреждения построена без учета ведущих потребностей педагогов. Используемые стимулы носят формальный характер, не ориентированы на удовлетворение ведущих потребностей педагогов в признании, одобрении, успехе, самовыражении. Отсутствие информационной прозрачности в деятельности (нет информирования персонала о факторах мотивации, принятых в учреждении). Нестабильность системы мотивации персонала.

Поэтому становится очевидным, что достижение высоких результатов педагогическими кадрами возможно при условии создания мотивационной среды, которая позволит: освоить новые психолого-педагогические технологии; участвовать каждому члену коллектива в управлении

учреждением; развить профессионально важные компетенции, что в итоге создает психолого-педагогический комфорт всем участникам воспитательно-образовательного процесса.

2.2 Реализация организационно-педагогических условий командообразования в дошкольной образовательной организации

На основании проведенного констатирующего эксперимента были выделены цели и задачи формирующего эксперимента.

Целью формирующего эксперимента является организация мероприятий по реализации выделенных организационно-педагогических условий в процессе командообразования. Вектором модернизации процесса командообразования должна стать система мотивирования и стимулирования сотрудников, которая позволит создать адекватную мотивирующую среду с учетом ведущих потребностей педагогов. Ожидаемыми результатами реализации комплекса мероприятий станет увеличение процента педагогов, удовлетворенных условиями мотивационной среды, ориентированной на удовлетворение ведущих потребностей (диапазон значений: +3% +5% от стартовых показателей); увеличение степени активности педагогов, представляющих свой опыт в педагогическом сообществе (диапазон значений: +3% +5% от стартовых значений).

Механизм осуществления действий по реализации выделенных организационно-педагогических условий состоит из шести последовательных шагов. Первым шагом будет являться обеспечение нормативности перемен. На этом этапе происходит корректировка и создание необходимых документов, регламентирующих деятельность (зона ответственности – руководителя и управленческой команды). Среди целенаправленных действий здесь можно выделить: приказ о назначении экспертов при проведении оценочных мероприятий, внесение изменений в

«Положение оплате труда» и «Положение о распределении стимулирующей части фонда оплаты труда работников», разработка и принятие педагогическим коллективом локальных актов, регламентирующих вопросы повышения квалификации, награждения и мотивирования работников. Результатом последовательных действий данного этапа должно стать улучшение процесса обмена информацией, формирование единой информационной базы, снижение сопротивления педагогических работников.

Вторым шагом выступает адаптация диагностического инструментария для оценки мотивационной среды и ведущих потребностей педагогов. (Зона ответственности – педагога-психолога). Основное содержание работы в рамках данного этапа ориентировано на формирование адекватного инструментария оценки (зона ответственности психолога). Главные критерии при подборе методов верификации: высокая информативность, экономичность по времени, простота проведения. С содержательной точки зрения необходимо отбирать методики, позволяющие увидеть целостную картину изучаемой проблемы.

Третий шаг – информирование педагогов (лежит в зоне ответственности руководителя и управленческой команды). Неполная, неточная, неправдивая информация порождает непонимание сотрудниками грядущих изменений. А непонимание — первая причина сопротивления. Если человек недостаточно знает о том, что будет происходить, он начинает сам придумывать возможные варианты ответа и заполнять пустоту своими соображениями.

Как только управленческая команда примет решение о внедрении системы мотивирования, первое, что необходимо сделать, – обязательно донести это решение в понятной форме до работников учреждения. Желательно способствовать тому, чтобы люди делились своими соображениями по поводу новой системы. Это создаст у сотрудников

ощущение, что они сами строят систему, с которой потом будут работать. А что делается для себя – делается в лучшем виде.

Следующим шагом послужит определение мотивационного профиля каждого сотрудника и параметров мотивационной среды (зона ответственности психолога).

Далее встает необходимость в разработке и реализации сегментарных и персонализированных мотивационных программ (зона ответственности управленческой команды). Разработка программ и стимулов – это накопительный и собирательный образ.

Это копилка стимулов должна постоянно пополняться, но здесь важна искренность и систематичность, а не разовые формальные мероприятия для «галочки».

Приступая к разработке или изменению системы мотивации, следует учесть несколько рекомендаций, чтобы усилия принесли результаты:

1. Надо четко знать, чего вы хотите добиться, внедряя систему мотивации.
2. Система должна быть понятной каждому сотруднику.
3. Запустив систему, нельзя ее отменять или перекраивать на ходу. Она должна быть реалистичной и иметь реальный бюджет.
4. Надо продумать условия применения стимулов.
5. Из системы нельзя делать исключения – это гарантия того, что сотрудники будут верить администрации.

На этапе реализации мероприятий происходит формирование управленческой команды, которая создает целевые группы (команды) на основании выявленных в ходе констатирующего эксперимента данных о предпочитаемых командных ролях и осуществляет динамическое управление ими в матричном формате (внесение изменений в функционал, регламентирование взаимодействия; формирование с учетом принципов

синергетики, профессионализма, единства мотивации, целевой ориентированности; обучение модераторов управлению командой).

В результате должна будет сформирована новая организационная структура (матричного типа), разработаны и осуществлены мероприятия корпоративного и персонализированного мотивирования сотрудников с учетом ведущих потребностей и ценностей организации, программа по формированию единой организационной (корпоративной) культуры. Сформированные в рамках матричной организационной структуры целевые команды реализуют свой автономный план работы, ориентированный на решение актуальных задач организации (повышение профессиональной и творческой активности педагогов, методическая и психологическая поддержка молодых педагогов).

На завершающем этапе выполняется анализ процесса и результатов реализованных мероприятий, обобщение полученного опыта, необходимая корректировка, планирование дальнейшей работы.

2.3 Определение эффективности организационно-педагогических условий командообразования в дошкольной образовательной организации

Определение эффективности организационно-педагогических условий происходило в рамках констатирующего эксперимента.

В результате выделенных организационно-педагогических условий и реализуемых мероприятий произошло изменение организационной структуры дошкольной образовательной организации (рисунок 4):

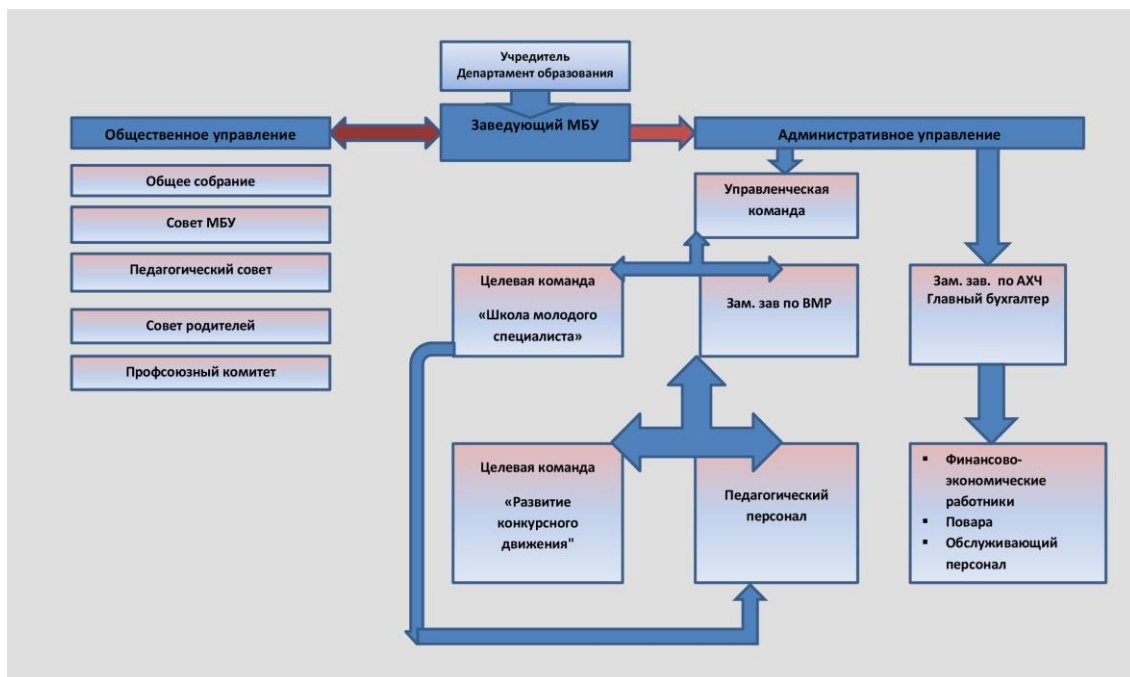


Рисунок 4 – организационная структура МБУ детского сада №28 «Ромашка».

На смену линейной организационной структуре в МБУ детском саду №28 «Ромашка» была создана матричная (программно-целевая) структура управления, которая представляет собой сетевую структуру, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны – непосредственному руководителю, с другой – руководителю проекта или целевой программы, который наделен необходимыми полномочиями для осуществления процесса управления.

Повторное исследование организационной культуры учреждения на этапе констатирующего эксперимента показало следующие результаты (таблица 6).

Таблица 6 – Матрица результатов графического профиля организационной культуры образовательной организации

№ вопроса	Настоящее	Будущее
1.	17	17
2.	23	23
3.	6	6

4.	22,5	23
5.	20	20
6.	23	23
7.	4,5	4,5
8.	17,5	17,5
9.	23	23
10.	20,5	20,5
11.	23	23
12.	20,5	20,5
13.	17	17
14.	17	17
15.	20,5	20,5
16.	13	9

В соответствии с полученными результатами был повторно построен графический профиль организационной культуры МБУ детского сада №28 «Ромашка» (рисунок 5).

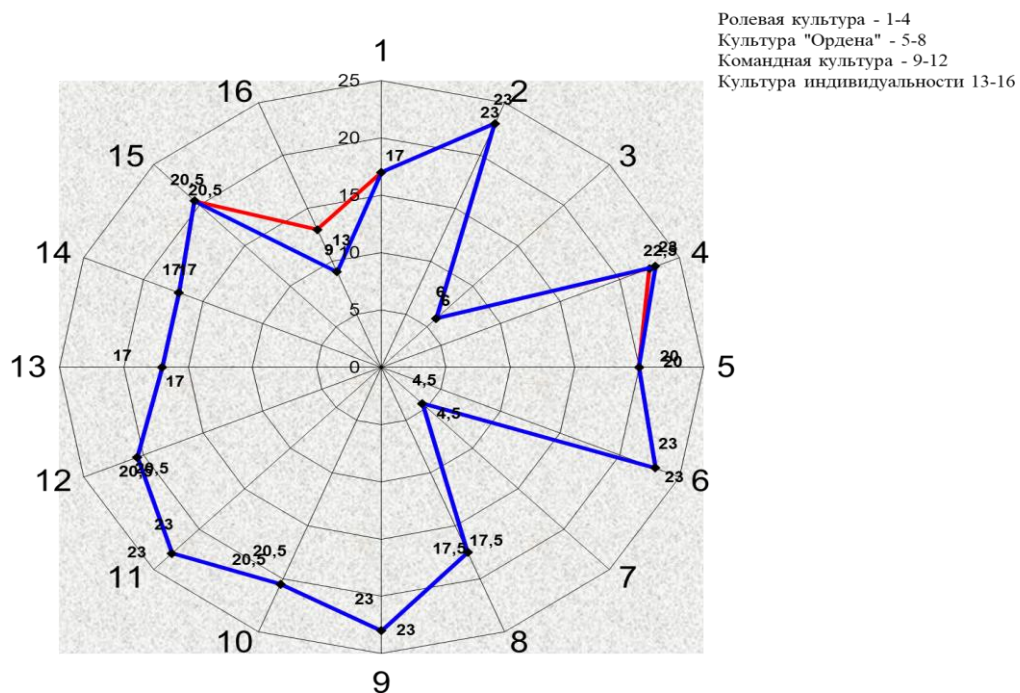


Рисунок 5 – Графический профиль организационной культуры.

Как мы видим на рисунке, акцент сместился на командный тип организационной культуры, который указывали педагоги в качестве желаемого на этапе констатирующего эксперимента. Также практически не выявлено несоответствия между настоящим и будущим, что может свидетельствовать о том, что педагоги достигли желаемого.

Выводы по второй главе.

Для выявления уровня командообразования в МБУ детском саду №28 «Ромашка» было проведено исследование с целью всестороннего анализа существующих организационно-педагогических условий. Для измерения типа организационной культуры была использована методика «Графический профиль организационной культуры». Результаты первичного исследования показали наличие всех типов организационной культуры без какого-либо преобладания, вместе с тем, детальный анализ показал разделение коллектива по корпусам: в первом корпусе – тяготение к культуре «Ордена» со смещением к ролевой, тогда как у педагогов второго корпуса доминировал командный тип. Однако подавляющее большинство работников в будущем желаемым типом указало именно командный (соответственно количество набранных ответов «Будущее» на вопросы 9 – 12: 23; 20,5; 23; 19,5) что является положительной тенденцией при проведении изменений.

Анализ существующей организационной структуры показал линейный тип, характеризуемый слабым распределением функционала, дублированием полномочий и слабыми горизонтальными связями между корпусами, призванный тем самым неэффективным в исследуемой организации.

Для определения основных и дополнительных ролей, готовых взять на себя при работе в команде было проведено исследование по методике Р.М. Белбин. Качественный и количественный анализ полученных данных выявил наибольшую готовность к примериванию роли Исполнителя – 6 человек

(27%), роль Мыслителя – 4 педагога (18%), к ролям Председателя и Формирователя готовы по 3 респондента (по 14% соответственно), относят себя к Разведчикам, Коллективистам, Доводчикам по 2 человека (по 9% соответственно).

Следующим шагом стало выявление уровня сформированности мотивационной среды в организации и уровня мотивационной активности педагогических работников по методике «Оценка мотивационной среды в учреждении» Бадаева Т.Л., Замфир К. и опросник «Мотивационный профиль» (Н.В. Самоукина). Анализ результатов показал высокий уровень сформированности мотивационной среды в учреждении – 255,25 балла по тесту «Оценка мотивационной среды в учреждении», что коррелирует с мнением большинства педагогов (78%).

После реализации мероприятий по выделенным организационно-педагогическим условиям было выявлено изменение типа организационной культуры на командную с абсолютными преобладающими значениями, совпадающими с желаемыми. Также произошла смена типа организационной структуры с линейной на матричную (программно-целевую), выстроенную по принципу двойного соподчинения.

Повторное исследование уровня мотивационной среды не выявило критически отличных значений от первоначального, что подтвердило правильность выбранных изменений.

Заключение

В процессе проведенного исследования по командообразованию педагогов в дошкольной образовательной организации были подтверждены основные положения гипотезы и получены значимые результаты.

В исследовании решалась проблема «Каковы организационно-педагогические условия командообразования педагогов в дошкольной образовательной организации?» Актуальность выявленной проблемы и обозначенные противоречия определили тему диссертации: «Организационно-педагогические условия командообразования педагогов в дошкольной образовательной организации». Целью исследования «Организационно-педагогические условия командообразования педагогов в дошкольной образовательной организации» являлось теоретическое обоснование и экспериментальная проверка эффективности организационно-психологических условий командообразования педагогов в дошкольной образовательной организации.

Для достижения поставленной цели в исследовании были решены следующие задачи.

Изучены теоретические основы командообразования и проанализировано состояние рассматриваемой проблемы в педагогической литературе, а также в практике дошкольных образовательных организаций. Раскрыта сущность понятий «командообразование педагогов» как перспективная технология управления персоналом дошкольной образовательной организации в контексте повышения качества дошкольной образовательной организации, и «организационно-педагогические условия» как общность взаимообусловленных критериев, предусматривающих целенаправленное управление образовательным процессом.

Разработаны организационно-педагогические условия командообразования в ДОО. Наиболее важными установлены: командный

тип организационной культуры, матричный (программно-целевой вид организационной структуры), желание и возможность каждого педагога брать на себя определенные роли в команде, а также адекватная мотивирующая среда как система мотивационных и стимулирующих критериев.

В ходе исследования выявлена организационная культура коллектива настоящего и будущего, графически определены несоответствия и проблемные зоны. Посредством определения уровня коммуникативной компетентности педагогов, были выявлены параметры командной результативности и факторы, влияющие на данную эффективность как положительно, так и отрицательно.

Полученные экспериментальные данные легли в основу сформулированных общих выводов, которые подтверждают легитимность выдвинутой гипотезы. В результате была доказана гипотеза исследования, а именно, что эффективный процесс командообразования в дошкольном образовательном учреждении возможен при создании следующих организационно-педагогических условий:

- формирование организационной культуры посредством организации обучения педагогических работников с использованием информационных и интерактивных средств;
- создание организационной структуры, включающей компоненты: управленческий, кадровый и методический;
- изменение и совершенствование системы стимулирования и мотивирования педагогов;
- формирование навыков группового взаимодействия как составляющих коммуникативной компетентности.

Исследование проводилось на теоретическом и практическом уровнях. В ходе исследования были использованы вариативные методики количественного и качественного выявления результатов.

Основные результаты представлены в научных публикациях автора и на практических конференциях.

Таким образом, констатируем, что цель диссертационного исследования достигнута, решены его задачи и подтверждены положения гипотезы.

Проведенное исследование не исчерпывает всех возможных аспектов проблемы командообразования в дошкольной образовательной организации. Перспективными направлениями дальнейшего развития исследования выступают:

- распространение опыта исследования на другие дошкольные образовательные организации;
- разработка программы «Командообразование – системообразующий фактор управления изменениями в дошкольной организации».

Список используемой литературы:

1. Адизес, И., Стили менеджмента – эффективные и неэффективные [Текст], М., «Альпина Паблишер», 2012 г., с. 33-34.
2. Аоки, М. Фирма в японской экономике [Текст]. - СПб.: Лениздат, 1995.
3. Аस्याнов, Х.А. Организационно-педагогические условия создания и функционирования сельского образовательного комплекса: Автореф. дис. на соиск. учен. степ. канд. пед. наук: (13.00.01) [Текст] / Ин-т сред. проф. образования РАО – Казань: 2000. – С. 8 – 9.
4. Базаров, Т.Ю. Управленческие команды и их формирование [Текст] / И.В. Рыбкин, Т.С. Пыркова //www.cpt21.ru/old/book1/5uprkom.htm.
5. Белбин, Р.М. Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач [Текст] / Пер. с англ. – М.: НИРО, 2003. – 315 с.
6. Беликов, В.А. Философия образования личности : деятельностный аспект: монография [Текст] / В.А. Беликов. – М.: Владос, 2004. - 357 с.
7. Галаганюк, Н.Н. Основные характеристики и специфика деятельности педагогической команды образовательного учреждения [Текст] // Менеджмент в образовании научно практический журнал. – 2004. - № 1.С.35-48.
8. Евтихов, О.В. Психология управления персоналом: теория и практика [Текст]. – СПб.:Речь, 2010.
9. Егоршин, А.П. Управление персоналом [Текст]. – Н. Новгород.: НИМБ, 2003.
10. Жилин, Г.П. Организационно-педагогические условия управления инновационными процессами в политехническом колледже. Автореф. дис. на соиск. учен. степ. канд. пед. наук: (13.00.08) [Текст] / Елец. гос. ун-т. им. И.А. Бунина. – Елец: 2001. – С.8.
11. Жуковская, А.И. Управленческая деятельность в практике школы и организационная культура [Текст] // Наука и школа. – 2003. - №5. - С. 45 - 52.

12. Жуковский, И.В. Особенности создания педагогической команды [Текст]. – М.: Знание, 2005.
13. Зверева, М.В. О понятии «дидактические условия» [Текст] / М.В. Зверева // Новые исследования в педагогических науках. - М.: Педагогика. - 1987. - №1. - С. 29-32.
14. Зинкевич-Евстигнеева, Т.Д. Теория и практика командообразования. Современная технология создания команд [Текст] / Под ред. Т.Д. Зинкевич-Евстигнеевой. – СПб.: Речь, 2004. 304 с.
15. Зинкевич-Евстигнеева, Т.Д. Эффективная команда: шаг к созданию. Руководство для тех, кто хочет создать свою команду [Текст]. – СПб.: Речь, 2003.
16. Ипполитова, Н.В. Теория и практика подготовки будущих учителей к патриотическому воспитанию учащихся : дис. ...д-ра пед. наук [Текст] / Н.В. Ипполитова. – Челябинск, 2000. – 383 с.
17. Ипполитова, Н. Анализ понятия «педагогические условия»: сущность, квалификация [Текст] / Н. Ипполитова, Н. Стерхова // General and Professional Education/ - 2012/ - №1.
18. Козырева, Е.И. Школа педагога-исследователя как условие развития педагогической культуры [Текст] / Е.И. Козырева // Козырева, Е.И. Методология и методика естественных наук. - Вып. 4. - Сб. науч. тр. – Омск: Изд-во ОмГПУ, 1999. – 24 с.
19. Корнеева, Н.С. Организационная культура образовательной организации и новое качество образования [Текст] / Н.С. Корнеева, А.Э. Пушкарев // Междисциплинарный диалог: современные тенденции в общественных, гуманитарных, естественных и технических науках. 2014. №1 С.109-112.
20. Крутова, А.В. Методические вопросы оценки процессов саморазвития организации [Текст] / А.В. Крутова, М.А. Молодчик, К.С. Пустовойт // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2012, № 4. С. 160-169.

21. Куликов, Д.Л. Организационно-педагогические условия развития профессионализма специалистов физической культуры и спорта: Автореф. дис. на соиск. учен. степ. канд. пед. наук: (13.00.04). [Текст] / Ур. гос. акад. физ. культуры. – Челябинск: 1999. – С.7.
22. Мерзликин, А. Ю. Матричная структура управления как основа системы инновационного управления образовательной организацией [Текст] // Молодой ученый. — 2016. — №12. — С. 1355-1359.
23. Мескон, М.Х. Основы менеджмента: Пер.с англ. [Текст] / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
24. Минцберг, Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации [Текст] / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2004. – 512 с.: ил. – (Серия «Деловой бестселлер»).
25. Мисбахова, И. Р. Уровни совершенства организационной структуры образовательной организации [Текст] // Молодой ученый. – 2016. – №3.
26. Найн, А.Я. О методологическом аппарате диссертационных исследований [Текст] /А.Я. Найн // Педагогика. - 1995. - № 5. – С. 44-49.
27. Ньюстрем, Дж.В. Организационное поведение [Текст] / Дж.В. Ньюстрем, К. Дэвис. – СПб: «Питер», 2000. – 448 с.
28. Павлов, С.Н. Организационно-педагогические условия формирования общественного мнения органами местного самоуправления : автореф. дис. ... канд. пед. наук [Текст] / С.Н. Павлов. – Магнитогорск, 1999. – 23 с.
29. Полонский, В.М. Словарь по образованию и педагогике [Текст] / В.М. Полонский. – М.: Высш. шк. 2004. – 512 с.
30. Поташник, М.М. Теоретические основы управления развитием школы //Управление развитием: Пособие для руководителей образовательных учреждений [Текст] /Под ред. М.М. Поташника и В.С. Лазарева. М.: Новая школа, 2004. - 464 с.
31. Пригожий, А.И. Современная социология организаций [Текст] / А.И. Пригожий. – М., 1995.

32. Профессиональный стандарт педагога [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://profstandart.rosmintrud.ru/obshchiy-informatsionnyy-blok/natsionalnyy-reestr-professionalnykh-standartov/reestr-professionalnykh-standartov/Archi vePS/Образование/ПС_1_Педагог.docx](http://profstandart.rosmintrud.ru/obshchiy-informatsionnyy-blok/natsionalnyy-reestr-professionalnykh-standartov/reestr-professionalnykh-standartov/Archi%20vePS/Образование/ПС_1_Педагог.docx)
33. Руднев, Е.А. Скрытая реальность: понимать, чтобы успешно управлять [Текст] / Е.А. Руднев // Народное образование. – 2006. - №5. - С. 46 - 56.
34. Русинов, Ф.М. Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений [Текст] / Русинов Ф.М., Никулин Л.Ф., Фаткин Л.В. – М.: ИНФРА. – М, 2006.
35. Светенко, Т.В. Стратегический менеджмент в образовании: Учебнометодический комплект материалов для подготовки тьюторов [Текст] / Т.В. Светенко, И.В. Галковская, Е.Н. Яковлева. – М.: АПК и ППРО, 2007. - 76 с.
36. Сверчков, А.В. Организационно-педагогические условия формирования профессионально- педагогической культуры будущих спортивных педагогов [Текст] / Сверчков А.В. // Молодой ученый. - 2009. - №4. - С. 279-282.
37. Социальная психология. Практикум: учеб. пособ. [Текст] / под ред. Т.В. Фоломеевой. М., 2006. С. 294.
38. Темрюков, Ю.Ю. Эффективность формирования и развития организационной культуры в системе внутришкольного управления [Текст] / Ю.Ю. Темрюков // Наука и школа. - 2008. - №4. - С. 25 - 26.
39. Технологии командообразования: Учеб. пособие для студентов вузов [Текст] / Ю. М. Жуков, А. В. Журавлев, Е. Н. Павлова. — М.: Аспект Пресс, 2008. – 320 с.
40. Третьяков, П.И. Дошкольное образовательное учреждение: управление по результатам [Текст] / П.И. Третьяков, К.Ю. Белая. – М.: Новая школа, 2003.
41. Ушаков, К.М. Организационная культура – рискованный объект управления [Текст] / К.М. Ушаков // Директор школы. - 2009. - №3. - С. 20 - 26.

42. Ушаков, К.М. Организационная культура: понятие и типология [Текст] / К.М. Ушаков // Директор школы. – 1995. - №2. - С. 3 - 9.
43. Федеральный государственный образовательный стандарт дошкольного образования [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.firo.ru/wp-content/uploads/2013/11/PR_1155.pdf
44. (42.) Федеральный закон от 29.12.2012 №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/902389617>
45. Философский энциклопедический словарь [Текст] / гл. редакция: Л.Ф. Ильичев, П.Н. Федосеев, С.М. Ковалев, В.Г. Панов. - М.: Сов. энциклопедия, 1983. - 840 с.
46. Хушбахтов, А. Х. Терминология «педагогические условия» [Текст] / А.Х. Хушбахтов // Молодой ученый. — 2015. — №23. — С. 1020-1022.
47. Шамхалов, Ф.И. Американский менеджмент: теория и практика [Текст] / Ф.И. Шамхалов. - М.: Наука, 1993. – 176 с.
48. Шестова Е.И. Исследование организационной культуры дошкольной образовательной организации в период реорганизации [Текст] // Проблемы образования на современном этапе : материалы студенческой научно-практической конференции, 28 марта – 12 апреля 2016 г. Выпуск V / Сост. О.В. Дыбина, О.П. Болотникова, Е.А. Сидякина, В.В. Щетинина. – Тольятти, 2016. – 164 с.
49. Шестова, Е.И. Создание положительной мотивации педагогов как условие повышения качества образования в ДОО [Текст] / Е.И. Шестова, Г.С. Борисова // Психолого-педагогические и технологические аспекты организации образовательной среды в условиях реализации ФГОСов : материалы международной научно-практической конференции (заочной), 7 – 28 ноября 2016 года.

50. Шинкевич, О.К. Основы менеджмента: Курс лекций [Электронный ресурс] – Режим доступа http://учебник-online.com/soderzhanie/textbook_199.html
51. Яковлева, Н.М. Теория и практика подготовки будущего учителя к творческому решению воспитательных задач : дис...д-ра пед. наук [Текст]. – Челябинск, 1992. – 403 с.
52. Ясницкая, В.Р. Модель повышения воспитательного потенциала школьной культуры [Текст] / В.Р. Ясницкая // Директор школы. – 2009. - №7.
53. Beyerlein, M., Beyerlein S., Richardson S. Survey of Technical Professionals in Team: Summary Report / M. Beyerlein, S. Beyerlein, S. Richardson [Text].- USA, TX, Denton: Center for the Study of Work Teams, University of North Texas, 1993.- 53 p.
54. Erkut, A. The Relationship between Emotional Intelligence of Managers, Innovative Corporate Culture and Employee Performance / A. Erkut, Yeliz K. // Procedia - Social and Behavioral Sciences, 2015. – Vol. 210, PP. 270-282.
55. Farooq, Q. Role of Intrinsic Rewards in Employee Perception and Motivation [Text] / Q. Farooq, M. N. Shafique // Research on Humanities and Social Sciences, 2016. – Vol. 6, No. 5, PP. 47-49.
56. Inés M. A. Governance for SMEs: Influence of leader on organizational culture [Text] / M. A. Inés // International Strategic Management Review, 2014. – Vol. 2, No. 1, PP. 21-30.
57. Wilson, G. Self-Managed Teamworking. The Flexible Route to Competitive Advantage [Text]. – London: Pitman Publishing, 1995. - 320 p.

Презентация проекта для руководителей ДОО
«Командообразование – системообразующий фактор управления
изменениями в дошкольной организации»

Слайд 1. Наименование проекта

ПРОЕКТ
**«КОМАНДООБРАЗОВАНИЕ – СИСТЕМООБРАЗУЮЩИЙ ФАКТОР
УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ДОШКОЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ»**

**Каждый - коллективу,
коллектив - каждому!**

Разработчики: Шубенкова Т.Н., Шестова Е.И., Чуприна Т.В.

Слайд 2. Постановка проблемного вопроса № 1

**ПОЧЕМУ ВОЗНИКЛА ИДЕЯ РАЗРАБОТКИ
ИМЕННО ТАКОГО ПРОЕКТА?**


ВОПРОС № 1

Слайд 3. Постановка проблемного вопроса №2.

- Неэффективность организационной структуры
- Отсутствие единой организационной культуры
- Формальное функционирование системы мотивации

ПОЧЕМУ ВОЗНИКЛА ТАКАЯ СИТУАЦИЯ?

ВОПРОС №2



Слайд 4. Постановка проблемного вопроса №3

- Модернизация организационной структуры
- Формирование единой организационной культуры со смещением акцента на командную
- Модернизация системы стимулирования и мотивирования педагогов к коллективным формам деятельности

ЧТО НЕОБХОДИМО ИЗМЕНИТЬ, ЧТОБЫ НЕ ДОПУСТИТЬ НЕГАТИВНЫХ ПРОЯВЛЕНИЙ?

ВОПРОС №3



Слайд 5. Цель проекта

Цель проекта:

К сентябрю 20... повысить уровень развития коллектива (сплоченность, организованность) до средне допустимых значений (36%-70%).

ЧТО НЕОБХОДИМО ИЗМЕНИТЬ, ЧТОБЫ НЕ ДОПУСТИТЬ НЕГАТИВНЫХ ПРОЯВЛЕНИЙ?

ВОПРОС №3

Слайд 6. Задачи проекта.

ЗАДАЧИ ПРОЕКТА:

- ✓ К январю 20.. **модернизировать** организационную структуру управления дошкольной организацией в контексте **перехода на матричную основу динамического управления целевыми командами**.
- ✓ К сентябрю 20.. **сформировать** единую организационную культуру посредством обеспечения своевременности поступления **обратной связи, реализации системы мероприятий, усиливающих ощущение принадлежности к организации**.
- ✓ К сентябрю 20.. **повысить** уровень **мотивации** педагогов к профессиональной деятельности посредством ориентации системы стимулирования и мотивирования на ценности организации и потребности сотрудников.

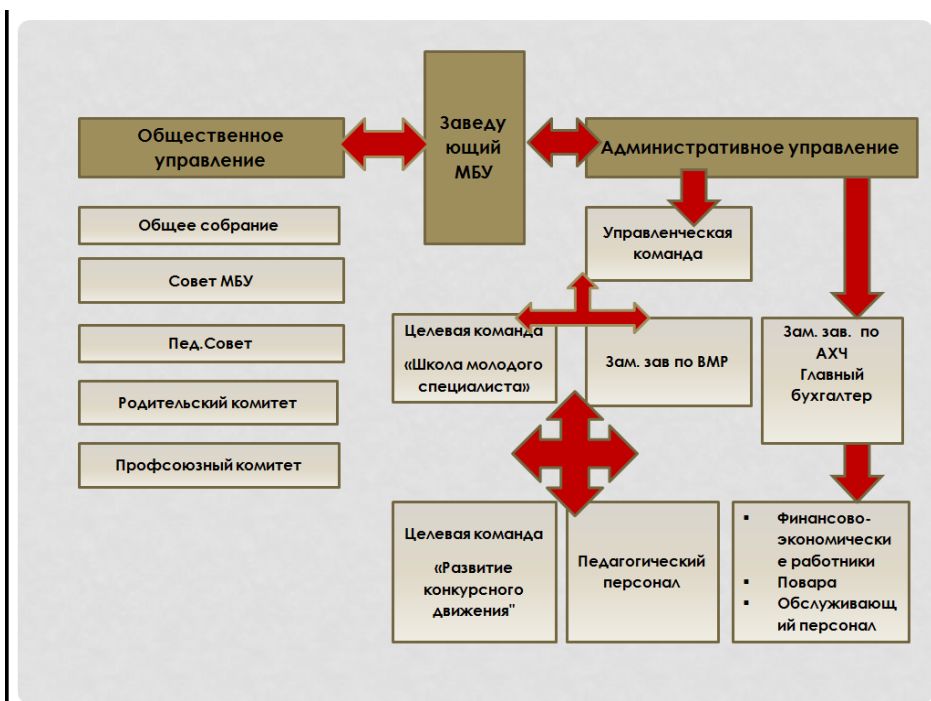
Слайд 7. Решение задач, достижение результатов.

1. Меняем организационную структуру управления дошкольной организацией.
Переходим с линейной модели на матричную основу динамического управления целевыми командами.

КАК ДОСТИЧЬ ПОСТАВЛЕННОЙ ЦЕЛИ?

ВОПРОС №4

Слайд 8. Схема организационной структуры.



Слайд 9. Решение задач, достижение результатов.

2. Обеспечиваем эффективность функционирования целевых команд

1. Начинаем формировать команды

**КАК ДОСТИЧЬ ПОСТАВЛЕННОЙ
ЦЕЛИ ?**

ВОПРОС №4



Слайд 10. Решение задач, достижение результатов.

2. Организуем динамическое управление целевыми командами

1. Обучаем модераторов управлению командой

**КАК ДОСТИЧЬ ПОСТАВЛЕННОЙ
ЦЕЛИ ?**

ВОПРОС №4



Слайд 11. Решение задач, достижение результатов.

2. Организуем динамическое управление целевыми командами

2. Информлируем коллектив о происходящих изменениях и поддерживаем режим регулярных проблемных совещаний.

СМЕЛЕЕ, ТОВАРИЩ! ГЛАСНОСТЬ – НАША СИЛА!



Слайд 12. Решение задач, достижение результатов.

2. Организуем динамическое управление целевыми командами

3. ЗАПУСКАЕМ ЦЕЛЕВЫЕ КОМАНДЫ (РЕАЛИЗАЦИЯ ПОСТАВЛЕННЫХ ЗАДАЧ)

4. ВЫСТРАИВАЕМ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ МЕЖДУ КОМАНДАМИ


Слайд 13. Решение задач, достижение результатов.

3. Реализуем программы по формированию единой организационной (корпоративной) культуры

- Создание единой символики, как части орг. культуры
- Введение традиции корпоративных праздников , досуговых встреч сотрудников, флешмобов (отдых, спорт)
- Проведение тренингов командообразования
- Реализуем программы мотивирования и стимулирования сотрудников

КАК ДОСТИЧЬ ПОСТАВЛЕННОЙ ЦЕЛИ ?

ВОПРОС №4



Слайд 14. Эффекты и социальная значимость

ЭФФЕКТЫ И СОЦИАЛЬНАЯ ЗНАЧИМОСТЬ

для ДОО:

в области качества организации (управления) кадровых ресурсов:

- повысится уровень развития коллектива
- повысится уровень профессиональной активности педагогов
- повысится процент педагогов , удовлетворенных условиями профессиональной деятельности.

в области образовательных результатов воспитанников:

- повысится процент воспитанников со сформированными интегративными качествами на оптимальном уровне.

в области качества оказания образовательных услуг:

- повысится процент потребителей , удовлетворенных качеством оказанных воспитательно-образовательных услуг
- повысится привлекательность визуального образа МБУ

ЭФФЕКТЫ И СОЦИАЛЬНАЯ ЗНАЧИМОСТЬ

для социума:

- возможность использования в смежных областях адаптированных вариантов программ: - по стимулированию и мотивированию сотрудников, по усилению принадлежности сотрудников к организации (психологический аспект).

Концепт презентации проекта

«Командообразование – системообразующий фактор управления
изменениями в дошкольной организации»

Комментарии: на экране демонстрируется слайд 1(Приложение А).

ёВедущий: Сегодняшняя встреча посвящена размышлениям о роли кадрового ресурса (педагогов) в условиях происходящих изменений. В ходе презентации предстоит ответить на ряд вопросов, ответы на которые отразят суть проектного предложения.

Комментарии: на экране демонстрируется слайд 2

Вопрос №1. Почему возникла идея разработки именно такого проекта?

Потребность, как известно, всегда определяется двумя факторами: внешними вызовами образовательной политики и внутренней потребностью образовательного учреждения и его лидера. С точки зрения внешней ситуации в «зоне ближайшего развития» находятся 2 важных вектора развития дошкольного образования: внедрение ФГОС, внешнее укрупнение образовательных учреждений в холдинги (ориентация на приоритеты региональной и субрегиональной образовательной политики: обеспечение качества образовательных результатов, развитие сети).

Эффективность работы ОУ в переходный период определяется человеческим фактором. Главный актив учреждения — это сотрудники. Как и другие виды активов, он может быть проблемным или надежным.

Каждый несчастный коллектив несчастен по-разному, каждый успешный — счастлив одинаково. Надежный актив — это всегда команда. Команда имеет перспективы роста — раскрытие потенциала ее участников. Команда защищена — реагирует быстро и адекватно как на внутренние организационные изменения, так и на макро изменения в своем сектор. Команда ликвидна – за счет снижения управленческих расходов и работы на результат. И напротив, в коллективе, где нет согласованности действий в

работе на общий результат, где функционируют отдельные группировки, не способные конструктивно разрешать конфликты, как правило наблюдается ситуация снижения результативности деятельности и привлекательности ДОУ.

Становится очевидным, что без изменения системы управления, направленной на объединение разрозненных групп сотрудников в команду единомышленников, невозможно достичь желаемого качества образовательных результатов и эффективности организационных изменений.

Но прежде чем переходить к обсуждению внутренней потребности (учрежденческой) в разработке проекта, есть смысл договориться о терминах, чтобы не допускать простых ошибок в простых вещах.

Оказалось, что используя в своей речи привычные «штампы», мы не задумываемся об истинном значении этих слов. Но действительно ли любую группу людей можно назвать «командой»? Что есть команда для каждого из вас? Попробуем разобраться в этом вопросе.

Комментарии. Ведущий проводит информационную разминку (предлагает участникам «разложить» понятие «команда» по ключевым характеристикам (напротив каждой буквы слова «команда» написать определенное качество, отражающее значение понятия).

К - коллективизм, креативность, компетентность.

О - ответственность за общий результат, открытость, отзывчивость, оперативность реагирования.

М - многогранность (как единство разнотумающих единомышленников. Прекрасно, что мы все думаем по-разному. Именно благодаря этому мы и движемся вперед. М. Твен).

А - активность, автономность (наличие границ).

Н - надежность, нацеленность на результат.

Д - доверие, дух командный, динамичность.

Ведущий. Несомненно, многое из того, что вы сейчас сказали, отражает ключевые характеристики понятия «команда». И если попытаться объединить все сказанное вместе, то возникает ассоциация, связанная с оркестром.

Ведущий. Одно из классических определений «команды» гласит: «Команда - коллектив единомышленников, сплоченных вокруг своего лидера, который одновременно является и высшим должностным лицом в данной организации».

Несмотря на достаточную простоту терминологии данного понятия, сам процесс командообразования в сознании многих людей связан с мифом, который мы сейчас постараемся развеять. Миф 1. Сформировать команду можно путем проведения 1-2 тренингов.

Естественно, руководство хочет быстро объединить сотрудников, наподобие вечеринки, на которую не нужно тратить много времени и усилий.

На самом деле развитие группы похоже на рождение ребенка – можно родить недоношенного, нежизнеспособного ребенка, но за меньшее количество месяцев. На формирование команды единомышленников необходимо достаточное количество времени: для предварительной диагностики, во время которой выясняется, в каком состоянии находится группа сотрудников, какие цели и задачи преследует руководитель.

Именно с этой позиции изучалась внутренняя потребность учреждения в разработке проекта.

Небольшая предыстория:

В ДОО произошли структурные изменения (реорганизация путем присоединения...), которые должны были привести к реконструкции системы управления (выработка единой стратегии и тактики для нового объединения; определение новой организационной модели, механизмов организации изменений, интеграция корпоративных культур). Проведенное исследование зафиксировало следующую ситуацию: недостаточный уровень

развития коллектива для достижения высоких результатов деятельности. При этом обозначались наиболее узкие места в таких позициях, как ценностно-ориентационная зрелость коллектива, педагогический коллектив ориентируется на достижение текущих целей, отмечается снижение ориентированности на саморазвитие у 58% педагогов. Отмечается недостаточный уровень сплоченности, 2 корпуса существуют, как 2 самостоятельные структурные единицы, со своими традициями, законами, непроницаемыми границами.

Проанализировав ситуацию, администрация ДОО пришла к заключению, что если своевременно не отреагировать на сложившуюся ситуацию, то можно получить следующие негативные последствия:

- снижение творческой активности педагогов
- отсутствие мотивации применения полученных в ходе обучения знаний на практике;
- игнорирование инициатив руководителя педагогами;
- снижение образовательных результатов воспитанников;
- снижение показателей в области качества оказания образовательных услуг (показатель удовлетворенности родителей).

Итак, мы подошли к следующему актуальному вопросу, который носит смыслообразующий характер.

Комментарии: на экране демонстрируется слайд 3.

Вопрос №2. Почему возникла такая ситуация?

Неэффективность организационной структуры (линейный формат, слабое распределение функций, дублирование полномочий, слабые горизонтальные связи между корпусами).

Отсутствие единой организационной культуры (отсутствие вовлеченности сотрудников в процесс управления, недостаточное информирование сотрудников при достаточно сильной программе изменений, отсутствие системных коллективных мероприятий).

Формальное функционирование системы мотивации (отсутствие связи принципов стимулирования с ценностями организации и потребностями сотрудников).

Комментарии: на экране демонстрируется слайд 4

Вопрос №5. Что необходимо изменить, чтобы не допустить негативных проявлений?

Модернизация организационной структуры (переход на матричную орг. структуру-создание целевых команд, отработка механизма взаимодействия между командами, динамическое управление командами).

Формирование единой организационной культуры со смещением акцента на командную (внесений изменений в составе управленческой команды, обеспечение своевременности поступления обратной связи, усиление корпоративного духа посредством мероприятий, усиливающих ощущение принадлежности к ДОО).

Модернизация системы стимулирования и мотивирования педагогов к коллективным формам деятельности (ориентация принципов стимулирования на ценности организации и потребности сотрудников).

Комментарии: на экране демонстрируется слайд 5,6.

Ведущий: Мы предположили что, если в основу коллективного управления дошкольной организацией будет положен синергетический (командообразующий) подход, предполагающий переход на матричную организационную структуру, формирование единой организационной культуры со смещением акцента на командную, модернизацию системы стимулирования и мотивирования, то произойдут следующие изменения:

1. В области качества организации (управления) кадровых ресурсов:
 - повысится уровень развития коллектива (сплоченность, организованность);
 - снизится количество конфликтов, возникающих в профессиональной среде;
 - повысится уровень профессиональной активности педагогов;

– повысится процент педагогов, удовлетворенных условиями профессиональной деятельности.

2. В области образовательных результатов воспитанников:

– повысится процент воспитанников со сформированными интегративными качествами на оптимальном уровне.

3. В области качества оказания образовательных услуг:

– повысится процент потребителей, удовлетворенных качеством оказанных воспитательно-образовательных услуг

Цель проекта: повысить уровень развития коллектива (сплоченность, организованность).

Задачи проекта:

1. Модернизировать организационную структуру управления дошкольной организацией в контексте перехода на матричную основу динамического управления целевыми командами.
2. Сформировать единую организационную культуру посредством обеспечения своевременности поступления обратной связи, реализации системы мероприятий, усиливающих ощущение принадлежности к организации.
3. Повысить уровень мотивации педагогов к профессиональной деятельности посредством ориентации системы стимулирования и мотивирования на ценности организации и потребности сотрудников.

Комментарии: на экране демонстрируется слайд 7

Вопрос №6. Технологического характера. Как достичь поставленной цели?

Представляем вашему вниманию конструктор деятельности для обеспечения изменений

1. Меняем организационную структуру управления дошкольной организацией. Переходим с линейной модели на матричную основу динамического управления целевыми командами (Задача 1).

- Устанавливаем количественный и качественный состав действующих структурных единиц.
- Разрабатываем регламент процессов, происходящих в системе.
- Проектируем технологии управленческих процессов.

Комментарии: на экране демонстрируется слайд 8

Ведущий:

- Отображаем новую орг. структуру в виде органиграммы (англ. organigram)
- графической схемы. Вводим необходимое количество целевых команд.
- Обеспечиваем оптимальность нормативной деятельности ДОО в части управления на матричной основе.

Комментарии: на экране демонстрируется слайд 9

Ведущий: Обеспечиваем эффективность функционирования целевых команд: начинаем формировать команды.

Критерии отбора в целевые команды:

– синергитичность состава участников членов в команде (50X50 - Оптимальное соотношение участия в команде представителей из двух корпусов);

– профессиональное соответствие участников команды уровню решения задачи;

– целевая ориентированность команд на решение межличностных и содержательных проблем организации (в нашем случае будут функционировать 3 целевые команды:

1. «Молодой педагог в детском саду. Выживание или успешная карьера?»

Состав участников: зам. зав по ВМР из одного корпуса, психологи, по ведущему педагогу от каждого корпуса

Количество: не менее 5

Функционал:

- выявление профессиональных затруднений молодых специалистов;
- определение направлений методической поддержки;
- организация работы по повышению уровня сформированности профессиональных компетенций;
- организация стажировочных практик;
- анализ результативности деятельности, обобщение и внедрение передового опыта;
- принятие решений по вопросам качества профессиональной деятельности педагогов:
- рекомендация работников Учреждения для прохождения курсов, стажировок.

2.«Повышаем престиж профессии педагога».

Состав участников: зам. зав по ВМР из одного корпуса, психологи, по ведущему педагогу от каждого корпуса

Количество: не менее 5

Функционал:

- разработка проекта Положения о конкурсах профессионально мастерства;
- проведение обучающих и психологических мероприятий;
- отбор и согласование кандидатур для участия в конкурсах;
- проведение конкурсных мероприятий;
- анализ деятельности в рамках данного направления;
- публичное предъявление результатов деятельности.

Правильно сформированные управленческие команды ДОО способны стать реальной движущей силой процесса реформирования. Поэтому к ее формированию предъявляются особые требования.

Кто должен стать участником? Решая проблему открытости управления, предлагаем включить в состав: зам.зав. по ВМР, психологи, по одному педагогу от каждого подразделения.

Количество: не менее 7

Функционал:

- координация деятельности целевых групп;
- информирование сотрудников о предстоящих изменениях, осуществление обратной связи;
- разработка нормативных документов, регламентирующих деятельность (корректировка должностных инструкций, регламентирование взаимодействия- сопряженный функционал; внесение изменений Положение о распределении стимулирующей части фонда оплаты труда работников, Приказы о назначении ответственных лиц и пр.)
- разработка и реализация программ мотивирования и стимулирования сотрудников;
- разработка и реализация программы по формированию единой организационной (корпоративной) культуры;
- анализ деятельности;
- программа контроля результативности деятельности целевых команд

Комментарии: на экране демонстрируется слайд 10

2. Организуем динамическое управление целевыми командами

Обучаем модераторов управлению командой (зона ответственности психолога)

Комментарии: на экране демонстрируется слайд 11

Информируем коллектив о происходящих изменениях и поддерживаем режим регулярных проблемных совещаний.

Эти меры позволят улучшить процесс обмена информацией и сформировать единую информационную базу.

Комментарии: на экране демонстрируется слайд 12.

Запускаем целевые команды (реализация поставленных задач) (отслеживание динамики групповых процессов и результативности работы команд).

Выстраиваем взаимодействие между командами.

Комментарии: на экране демонстрируется слайд 13.

3. Реализуем программы по формированию единой организационной (корпоративной) культуры

Создание единой символики, как части орг. Культуры.

Мероприятия:

1. Проведение конкурса на лучший эскиз герба, символа, флага....

Жюри: родительская общественность

2. Проведение фестиваля «Корпоративное кино» Объединившись в команды – «съёмочные группы», участникам предстоит при условии ряда ограничений самостоятельно написать сценарии, изготовить реквизит, снять короткие фильм, принять участие в монтаже. В финале пройдёт конкурсный показ

Жюри: родительская общественность

1. Введение традиции корпоративных праздников, досуговых встреч сотрудников, флешмобов (отдых, спорт)

2. Проведение тренингов командообразования

3. Реализуем программы мотивирования и стимулирования сотрудников

Комментарии: на экране демонстрируется слайд 14,15

Ну а теперь о самом главном, ради чего все это затевалось. Как говаривал Козьма Прутков: «Бросая в воду камешки, смотри на круги, ими образуемые; иначе такое бросание будет пустою забавою». Итак, об эффектах... Метафорично это могло бы выглядеть следующим образом.

Комментарии: на экране демонстрируется фрагмент мультфильма «Квартет» (басня Крылова).