

Управленческая команда школы: атрибутика, развитие, функционирование.

Как вы видите, тема моего доклада - Управленческая команда школы: атрибутика, развитие, функционирование. Ключевое слово - Управление

Когда поступило предложение поучаствовать в работе республиканской конференции работников образования, я была искренне удивлена и даже где то напугана, ведь выступать в таком высоком собрании, при таком высокопрофессиональном сообществе, довольно серьезный вызов. Опыт управления школой в качестве директора составляет всего 2 года, Однако я не отказалась, поскольку воспринимаю данное выступление как возможность выразить свои мысли, переживания по поводу управления ОО. Понимаю, что Большая часть присутствующих здесь это управленцы с многолетним стажем работы, поэтому мне кажется, у нас может получиться интересная беседа, прекрасный повод для обмена опытом.

2. Безусловно, мне помогает опыт работы в качестве заместителя директора, но как вы все понимаете, ответственность и функциональные обязанности директора и заместителя колоссально разнятся. Из одного члена УправКоманды ты становишься её руководителем, и от того какой ты задашь тон, какие цели ты поставишь, какие перспективы дальнейшего развития ты определяешь во многом зависит будущее вверенной тебе школы. Передо мной лично стоят очень важные задачи по сохранению тех традиций, которые были заложены первым директором и основателем нашей гимназии, Мироновым Е.М., а также внедрением новых механизмов управления, новых технологий.

3. Тенденции современного времени, как уже говорила Марина Геннадьевна, таковы, что в образовательных организациях возрастает роль и значение системы управления, способной своевременно принимать стратегически важные решения, создавать все необходимые условия (ресурсные, финансовые, кадровые, информационные, имиджевые и т.п.), гибко реагировать на изменения внешней и внутренней среды, обеспечивать конструктивное сотрудничество и конкурентоспособность образовательной организации.

4. Традиционное представление управленческой команды школы – так называемый АУП, административно-управленческий персонал, включающий директора, заместителей директора по УВР, ВР, зам по АХЧ. Однако на данный момент, изучив опыт работы столичных и зарубежных школ, мы пришли к выводу, что нам необходимо изменить несколько нашу структуру управления. Возможно, в каких-то школах республики, вы, коллеги уже пришли и используете эти нововведения. Речь сейчас идет не только о новых понятиях, но и об измененных требованиях к функциональным обязанностям заместителей директора.

На данный момент выделяются 5 объектов управления

1) Управление людьми/коллективом

2) Управление процессами

3) Управление ресурсами

4) Управление результатами

5) Управление публичной информацией

5. В связи с этим, на наш взгляд, оптимальный состав управленческой команды современной школы может выглядеть следующим образом:

- Руководитель образовательной организации;
- Первый заместитель руководителя (по управлению ресурсами);
- Заместитель руководителя по реализации образовательных программ (или по содержанию образования);
- Заместитель руководителя по контролю качества образовательных результатов;
- Заместитель руководителя по воспитанию и социализации обучающихся;
- Главный бухгалтер (как дополнительная опция).

В обязанности Первого заместителя директора входит

1) Управление финансово-экономическими ресурсами, развитием материально-технической базы образовательной организации.

2) Руководство и организация деятельности контрактной службы.

Функциональные обязанности заместителя директора по содержанию образования входит организация деятельности межпредметных методических объединений; организация работы пед. коллектива по реализации образовательных программ, планирование процесса повышения квалификации педагогов.

Для Заместитель директора по контролю качества образования. Ключевой задачей является мониторинг ситуации внутри управленческой команды и педагогического коллектива. Заместитель директора по контролю качества образования – это специалист «широкого профиля», обеспечивающий контроль оценки качества образования на всех уровнях образования.

Очень важна роль Заместителя директора по воспитанию и социализации обучающихся. Необходимо заметить, что воспитательная система может помочь в формировании только тех качеств, которыми обладает сама.

Но, конечно же, полная и главная ответственность в получении образовательных результатов на основе рационального и эффективного управления ресурсами лежит на руководителе образовательной организации.

На данный момент в гимназии вносятся изменения в должностные обязанности, а также предполагаются изменения в трудовых договорах.

6. Школа – это живой, сложный организм, основой жизненного потенциала которой является организационная культура: то, ради чего учителя, учащиеся, родители стали ее членами то, как строятся отношения между ними; какие устойчивые нормы и принципы деятельности школы они разделяют; что по их мнению хорошо, а что плохо; как они относятся к утверждающим ценностям и нормам.

Миссией гимназии всегда была и остается - воспитание гармонично развитой и социально ответственной личности на основе духовно-нравственных ценностей народов Российской Федерации, не зря наша школа имеет название Российская гимназия.

В гимназии со дня основания существует кодекс педагога гимназии, а также кодекс чести гимназиста.

7. Со дня основания в гимназии была введена школьная форма, существует своя эмблема, своя символика. С этого года введена единая школьная форма по ступеням образования, разработан новый дизайн шеврона. Существуют единые документы, формы отчетности, которых следует придерживаться строго.

На основании всего перечисленного без ложной скромности можем говорить о высокой организационной культуре в гимназии.

8. Отдельно мне бы хотелось привлечь ваше внимание к готовности и участию УК в различного рода конкурсных мероприятиях, грантовых проектах, профессиональных конкурсах и т.д. На наш взгляд участие в подобного рода мероприятиях является одним из самых эффективных механизмов и по достижению высоких результатов образовательной деятельности и по сплочению коллектива и что не мало важно, это прекрасный источник привлечения дополнительных средств, которых никогда не хватает на улучшение материально-технической базы, стимулирования труда педагогов.

Задача руководителя, моя задача – научить педагогов новой для них деятельности и через неё выработать вкус к ней, показать, что она может быть интересной и полезной не только для школы в целом, но и для каждого из учителей.

На примере работы по созданию проекта, ставшего победителем конкурсного отбора в рамках ГПРО, в состав УК вошли 8 человек, из них 2 заместителя директора, по У и ВР, Зам директора по АХЧ, а также психолог, 4 педагога гимназии. Прежде всего, это команда единомышленников, очень важно, чтобы каждый член команды хорошо знал и выполнял свои функции, каждый из них руководит конкретным содержанием проекта. В результате работы над проектом выросло взаимное доверие в коллективе. А участие в разработке и принятии решений – сильнейшее средство трудовой мотивации учителей. Все это формирует чувство причастности достижению общей цели. При этом уточняются и ценности индивидуальные, улучшаются межличностные отношения, снижаются стрессы, растет сплоченность коллектива.

9. Участие в проектах несет колоссальную пользу для развития любой организации. Вот, к примеру, основные причины для создания управленческих команд в бизнес проектах:

Менеджеры создают свои коллективы в силу нескольких причин:

формирование коллектива — это признак решительного стиля управления;

количество стрессовых ситуаций уменьшается, если решать проблемы сообща;

возрастает инновационная способность;

лучше решаются крупные и междисциплинарные проблемы;

в коллективе зачастую более четко распределяются обязанности и определяется личный вклад каждого работника, устраняются межличностные трения;

взаимодействие членов команды зачастую обуславливают созидательность и новизну;

команды могут рисковать в большей степени, чем каждый ее участник в отдельности, так как у команды больше навыков и ресурсов, ей легче предвидеть проблемы и свести к минимуму возможные затраты.

Команда дает ее участникам определенные психологические и материальные преимущества. Людей, вступающих в команду, привлекают:

безопасность: участники команды чувствуют себя в безопасности — о них заботятся;

взаимопомощь: она дает ощущение принадлежности к коллективу;

индивидуальность: команда поощряет индивидуальные особенности своих членов;

гордость: участники команды разделяют чувство гордости за совместные достижения;

признание: команда считается мощной и влиятельной социальной единицей.

10. Любая УК проходит через несколько этапов своего Жизненного цикла. Основными этапами функционирования команды являются "формирование" ("притирка"), "конфликт" ("ближний бой"), "консенсус", "зрелость". На каждом этапе функционирования колоссальную роль играет руководитель, особенно на первых двух.

Этап I. "Формирование" ("притирка").

Поведение людей на данном этапе можно сравнить с тем поведением, когда люди стоят на берегу Байкала и пробуют воду ногами, колеблясь, стоит ли купаться. Чтобы успешнее провести команду через этот этап, руководителю необходимо:

помочь членам команды ближе узнать друг друга;

дать команде четкую цель;

предоставить команде информацию, необходимую для начала работы;
вовлечь членов команды в обсуждение и разработку планов, уточнение ролей и определение способов совместной работы;
регулярно обмениваться материалами, информацией и опытом;
проводить частые встречи в свободной, демократичной обстановке, где каждый может высказать свое мнение;
наладить неформальное общение за пределами работы.

На данном этапе руководитель должен являться лидером коллектива, так как именно от него участники команды ожидают формулировки общего видения перспектив развития организации, целей, а также плана действий. В этот период он представляет собой образец, модель поведения для всей команды.

Этап II. "Конфликт" ("ближний бой").

На этом этапе возрастает внимание участников команды к проблемам собственно коллективной работы. Члены группы сближаются между собой на основе схожих восприятий и позиций. Одновременно начинают возникать внутригрупповые конфликты. Бывает так, что из-за столкновения интересов участников команды распадаются.

Задача руководителя на данном этапе заключается в том, чтобы вовремя оказать помощь в решении спорных вопросов, обеспечить качественный обмен различными точками зрения. В данной ситуации возможный конфликт надо рассматривать как позитивное явление, способствующее самовыражению каждого члена команды и формированию общего видения и ценностей, правил и норм поведения в команде.

Данный этап является одним из ключевых моментов в формировании жизнеспособной команды. Руководитель на этом этапе должен по возможности четко и аргументированно показать, что новые нормы способствуют выживанию команды и выгодны ей.

Этап III. "Консенсус".

После решения на втором этапе межличностных проблем возрастает взаимное доверие между участниками команды. Люди становятся более открытыми, соперничество уступает место кооперации, споры - консенсусу. Творчество и гибкость позволяют членам команды успешно приспосабливаться к новым проблемам и ситуациям. Однако даже в таких командах время от времени могут возникать конфликты, поэтому расслабляться руководителю еще рано, но уже можно спокойней

делегировать свои полномочия. На этом этапе у участников команды возникает осознание того, что они являются единым целым, одной командой. Они принимают на себя солидарную ответственность за результаты своей деятельности.

Этап IV. "Зрелость".

На этом этапе все участники команды выполняют работу качественно, у них общие коллективные цели и интересы. Для команды это время наивысшей производительности труда.

Хорошо функционирующая творческая команда обладает следующими основными признаками:

Атмосфера неформальная, комфортная, без напряжения.

Люди хорошо понимают и принимают задачи и цели команды.

Члены команды внимательно прислушиваются к мнению друг друга. Люди не боятся высказываться даже в том случае, если их творческая мысль покажется чересчур эксцентричной

Оппозиционное мнение не подавляется поспешными командными действиями.

Люди свободно высказывают свое мнение по текущим проблемам и относительно деятельности группы в целом, предлагают идеи.

Критика конструктивна и доброжелательна

Лидеры команды не доминируют в ней, и команда не полагается на них чрезмерно. Когда команда работает, признаки борьбы за власть не просматриваются. Вопрос не в том, кто контролирует, а в том, как осуществляется работа.

Как уже говорилось выше, Построение эффективной команды во многом зависит от внимательного управления ею со стороны руководителя на всех этапах.

Мы можем рассматривать эти этапы формирования как этапы для кратковременного так и для более долгосрочного проекта. И по большому счету вся руководящая деятельность для любого директора школы может как раз быть поделена на подобные этапы. К примеру, мы скорее всего находимся на стадии «Конфликта» или «Ближнего боя», но уже стремимся к «Консенсусу». Уважаемые коллеги, может быть сейчас как раз время задуматься на каком этапе находитесь вы и ваша команда, учитывая ваш стаж управленческой деятельности, уверена, что большинство из вас может гордиться своей УК, но если вдруг вы понимаете, что руководите вашим

коллективом достаточно долгое время, но все еще не достигли желанного 4-го этапа, то вы понимаете, что есть проблема, над которой никогда не поздно поработать и исправить.

Таким образом, преимущества коллективного управления нам уже очевидны. Управленческая команда является основой успеха организации в целом.

А вы знаете, что главное качество руководителя — это жизненная энергия, а не интеллект. Но где взять силы на работу 24 часа в сутки? Откуда черпать энергию и вдохновение, когда опускаются руки и кажется что ситуация безвыходная?

Как же восполнить запас энергии? Как чувствовать себя наполненным и энергичным каждый день?

8 советов, позволяющих наполниться энергией

1. Холодный душ.
2. Здоровый завтрак.
3. Вечерние прогулки.
4. Внутренние часы.
5. Шоколад.
6. Ароматерапия. 7. Витамин С.
8. Разминка.

Приятная беседа с умными и мудрыми коллегами.

-80%

Курсы повышения квалифи