

Методические рекомендации для руководителей по теме «Эффективный педагогический коллектив: формирование»

Современный взгляд на эффективность предполагает стабильность и долгосрочность высоких достижений с сохранением собственного лица и репутации школы. При этом строить организацию стоит не вокруг сильных личностей, а вокруг сильной системы.

Цель, которую должна ставить администрация школы, - это обеспечение стабильного целенаправленного развития школы, то есть сделать ее эффективной в ближайшей и долгосрочной перспективе. Чтобы даже в случае смены ведущих педагогов или руководителей она не теряла репутации. Люди по-прежнему ценны - но в первую очередь тем, что они могут транслировать действенные методы и делиться наработками.

Можно ли найти алгоритм создания эффективного школьного коллектива? Да, если четко ответить на следующие вопросы:

1. Как перенести акцент с отдельных "звездных" персон на технологии командной работы?

2. Как растить эффективных педагогов и руководителей внутри коллектива?

3. Как обеспечивать воспроизводство успешности (стандарты качества)?

Технология производства высоких достижений (образовательных, профессиональных, личных) базируется на нескольких принципах:

- поддержка инициатив;
- четкий алгоритм реализации конструктивных идей;
- установка на получение и закрепление значимых результатов;
- приоритет проектно-командных форм работы;
- регламентация процессов, автоматизации стандартных операций и автономии в решении творческих задач.

Очень важно выращивание живой структуры коллектива, где человеческие связи не замкнуты на короткие иерархические цепочки, а представляют собой «точки роста» людей, их взаимоотношений и совместных значимых результатов.

Для достижения цели потребуется несколько (не менее пяти) лет - при мобилизации значительных сил и ресурсов.

Очень важный момент - оценка повседневной деятельности педагогов: она должна опираться на систему четких показателей, разработанных самим коллективом. Здесь действуют правила понятности (лаконичности), прозрачности, исчисляемости критериев. К примеру, можно использовать такой перечень:

- профессионализм (достижения учеников в динамике);
- использование различных стилей и методов обучения (анализ уроков и мероприятий);
- эффективность работы в команде (работа в составе команд, роль в команде, результативность);
- профессиональный рост и развитие (повышение квалификации, участие в семинарах, конференциях, тренингах; результаты самообразования);
- качество воспитательной и внеклассной работы (продукты, творческие отчеты, отзывы участников).

Администрация каждой школы стремится создать эффективную команду, члены которой обладали бы инициативой, чувством ответственности, высокой работоспособностью. И это понятно: не может даже самый талантливый руководитель в одиночку управлять школой, решать все проблемы, находить ответы на все вопросы, возникающие в процессе работы педагогического коллектива. Инициатором создания управленческой команды должен быть представитель администрации школы.

В каких случаях у администрации школы возникает необходимость создать управленческую команду? Разумеется, это совершенно неизбежно при выявлении определенных проблем. В этих целях формируется инициативная группа для решения стратегических задач. Так как самый серьезный, с точки зрения повышения эффективности деятельности образовательного учреждения, является командный ресурс. Команда – это временная инициативная группа учителей, которая в тесном сотрудничестве добивается максимального успеха в достижении целей. И если весь

педагогический коллектив включен в процесс поиска путей решения проблем, то цель будет достигнута. План формирования единой команды должен быть направлен на воспитание и достижение общности в понимании целей деятельности команды, на определение проблем и путей их разрешения, на оценку прошлого опыта, разработку планов и способов их реализации. Работа групп должна носить практико-ориентированную направленность.

Процесс формирования команд предполагает хорошее знание администрацией школы возглавляемого коллектива, лидеров первичных контактных групп, педагогических склонностей, организаторских способностей каждой личности, а также умения объединить их в психологически совместимые группы, способные обеспечить успех будущего дела, положительную реакцию каждого члена команды. Любая команда объединяется для общего дела.

Эффективность работы команды во многом обуславливается ясностью перед ней целей, знанием форм и методов организации работы. Смысл формирования команды состоит в том, чтобы свести вместе учителей и наладить их личные взаимоотношения, чтобы они могли согласованно двигаться к единой цели. С одной стороны, это относится к группам, членам которых поручается выполнение определенных поручений, заданий, с другой – в более широком смысле слова – ко всем педагогам, совместно преследующим общие цели образовательного учреждения. В целях эффективной работы команды можно ввести в ее состав учителей разных характеров и способностей так, чтобы слабые стороны одних в конкретном деле компенсировались превосходством других.

Таким образом, процесс создания команды и организация командной работы предполагают баланс целей, индивидуальных интересов членов группы и коллективных интересов всей школы.

Начинается всё с анализа результатов обучения. В этой работе принимают участие все учителя, что позволит каждому критически отнестись к личному вкладу в общее дело, а также расширить знания о требованиях к результатам обучения. Рассогласование между требуемыми результатами обучения и действительными позволит приступить к разработке проблемно-ориентированного анализа. Всей работой на этапе перехода школы в режим развития руководит проектная группа, возглавляемая администрацией школы. К созданию проблемно-ориентированного анализа привлекаются все члены педагогического коллектива. Выявив главный недостаток в работе школы, например, отсутствие условий для формирования личности, способной к самоопределению и самореализации, группой проводится анализ результатов, процесса и ресурсов работы школы, чтобы установить причины недостаточности результатов и определить пути решения проблемы. В этой связи наиболее эффективной будет следующая последовательность в работе: проектная группа > методический совет > ШМО > методический совет > проектная группа.

Создание проблемно-ориентированного анализа должно послужить мощным толчком к пересмотру образовательной парадигмы, заставить каждого учителя задуматься о том, кого должна выпускать школа, какими средствами этого можно добиться, каков уровень владения педагогическими средствами у самого учителя. Работа над созданием программы развития школы должна стать двигателем глубокого самоанализа педагогической деятельности каждого учителя, а значит, послужить определенной точкой отсчета в развитии профессионального стиля деятельности.

Методическая работа в школе на данном этапе должна вестись более активно с использованием разнообразных форм: групповая (проектная группа, методический совет, ШМО), индивидуальная (самообразование), коллективная (педагогический совет), что должно положительно сказаться на развитии профессионального стиля деятельности педагогических работников.

Таким образом, данный уровень управленческой команды позволит разработать проблемно-ориентированный анализ, стратегический план развития, план реализации этапов деятельности, критериев оценки эффективности деятельности и т.д.

Следующий уровень управленческой команды будет сформирован и ориентирован на реализацию спланированной деятельности.

Таким образом, преимущества коллективного управления очевидны. Управленческая команда является основой успеха организации в целом. Растёт взаимное доверие в коллективе. Участие в разработке и принятии решений – сильнейшее средство трудовой мотивации учителей. Коллективно рождается значительно больше идей, идет наращивание индивидуального потенциала каждого из числа коллектива, решения становятся более обоснованными, повышается ответственность каждого за их принятие и реализацию. Все это формирует чувство причастности к достижению общей цели. При этом уточняются и ценности индивидуальные, улучшаются межличностные отношения, снижаются стрессы, растет сплоченность коллектива.