

Условия создания управленческой команды

В 5-м выпуске журнала 2009 года начата публикация статей о стратегическом управлении. Статьи обобщают наиболее значимые аспекты управленческой деятельности, раскрывают некоторые практические технологии. Рекомендации автора разработаны на основе собственного опыта и анализа широкой практики эффективного управления.

**Тамара
Лошакова,**
*доктор
педагогических
наук,
профессор,
заслуженный
учитель РФ*

Сравнительные характеристики межличностных отношений, диагностика личностных качеств, рефлексия деятельности, мотивация работы учителей, стили взаимоотношений, рейтинг профессиональных качеств, составление психологического портрета коллектива, формирование собственной комфортной организационной структуры — анализ этих аспектов позволяет создавать коллектив единомышленников.

Педагогический коллектив школы необходимо рассматривать как объект управленческой деятельности, предназначенный для реализации целей учебного заведения. Это помогает эффективно управлять, достижению конкретных результатов в стремлении к гармоничному развитию организации.

Целенаправленный мониторинг роста коллектива единомышленников на протяжении ряда лет можно рассматривать по таким, например, признакам:

- Организованность.
- Согласованность.
- Гуманистическая целеустремлённость.
- Сплочённость.
- Единство взглядов, ценностных ориентаций, идей.
- Удовлетворённость своим положением в коллективе.
- Оптимистическое настроение.
- Развитое общественное мнение.
- Низкий уровень конфликтности.
- Эффективность и результативность работы.
- Значимость выполняемой работы.

- Приверженность идее культa личности.
- Сближение оценок в нравственной и деловой сфере в подходе к совместной деятельности.
- Организационная культура.
- Социальный контроль.
- Общие праздники, традиции, ритуалы.
- Взаимопонимание между коллегами и учащимися.
- Возможность самореализоваться.

Социально-психологический климат коллектива формируется в значимой степени под влиянием производственных факторов, которые характеризуют реальное положение каждого работника непосредственно в условиях трудового процесса. Для диагностики социально-психологического климата своего коллектива предложите ответить на такие вопросы:

1. Что Вы больше всего цените в своей работе, что доставляет Вам удовольствие (отметьте не более 3-х вариантов)?

- хороший заработок,
- хороший коллектив,
- интересная работа,
- соответствие работы моим способностям,
- удобное время работы,
- большой отпуск,
- надёжное место работы,
- престиж моей работы в обществе очень высок,
- возможность проявить инициативу и самостоятельность в работе,
- возможность продвижения,
- чувство личной ответственности,
- хорошая организация и руководство,
- другое (напишите)_____.

2. Укажите мотивы, которые Вас не устраивают в Вашей работе (отметьте не более 3-х вариантов):

- работа малоинтересная и малооплачиваемая,
- мало возможности проявить себя лично,
- слишком мало самостоятельности,
- нет перспективы продвижения,
- престиж моей работы в обществе невысок,
- условия труда неудовлетворительны,
- нет дружного коллектива,
- нет чёткой организации и руководства,
- слабые материальные стимулы.
- другое (напишите)_____.

3. Как Вы считаете, выполняемая Вами работа даёт возможность раскрыть свои способности, реализовать себя как личность?

- да, моя работа даёт такую возможность,
- на этой работе возможности для раскрытия способностей ограничены,
- нет, работа не даёт возможности раскрыть свои способности так, как хотелось бы.

4. Как часто возникают конфликты в Вашем коллективе?

- довольно часто,
- иногда,
- очень редко,
- никогда.

5. Что Вы можете сказать о коллективе, в котором работаете?

- коллектив дружный, сплочённый,
- коллектив не отличается большой сплочённостью, но и особой разобщённости нет,
- коллектив разбит на группировки,
- другое (напишите) _____.

Полученные результаты указывают на удовлетворённость и неудовлетворённость в исследуемом коллективе.

Правила создания эффективной команды

- ✓ Установите ясные цели.
- ✓ Начиная с малого. Люди предпочитают идеи, в которых они могут разобраться. Успех укрепляет доверие и создаёт основу для нового успеха.
- ✓ Добейтесь согласия всех членов команды, прежде чем начать действовать. Причастность возрастает на основе подлинного понимания. Без согласия почти ничего нельзя изменить. Достижение согласия требует времени.
- ✓ Советуйтесь часто и искренне. Люди могут сказать много ценного.
- ✓ Сочетайте создание рабочей команды с организационной работой. Разработайте новую организационную структуру, положения, должностные инструкции. Используйте регулярные заседания в необычной коллективной форме.
- ✓ Смело встречайте сложные проблемы. Решайте сложные проблемы в первую очередь.
- ✓ Делегируйте полномочия. У людей разные сильные стороны и опыт. Делегирование полномочий способствует индивидуальному развитию.
- ✓ Поощряйте творческую инициативу. Новые идеи порождают дальнейшее творчество.
- ✓ Учитесь на ошибках. Признавайте свою неправоту. Регулярно анализируйте ход дела.
- ✓ Поощряйте обратную связь (рефлексия).

Принципы создания эффективной команды

- ✓ **Безопасность.** В команде все чувствуют себя в безопасности, чувствуют заботу.
- ✓ **Индивидуальность.** Команда признаёт и поощряет особенности своих членов.
- ✓ **Сопричастность.** Участники разделяют чувство гордости за совместные достижения.

✓ **Преданность.** Каждый член команды чувствует свою ответственность за достижение общих целей.

Команда даёт психологические и материальные преимущества. Чем полнее команда удовлетворяет потребности своих членов, тем она крепче и жизнеспособнее. Внешний мир считает команду более мощной и влиятельной социальной единицей, чем отдельную личность.

Факторы, определяющие успех рабочей команды

- Целесообразный подбор её членов и активное их участие в общем деле.
- Подготовка к успеху.
- Развитие у членов команды умения руководить.
- Вознаграждение за общую работу команды.
- Команда должна поставить чёткие задачи, разработать реальные планы.
- Совместная разработка групповых норм, поведенческих стандартов.

Создание управленческих команд (подбор заместителей)

- **Навыки системного мышления и владения ситуационным анализом:**
 - умение находить главную информацию по технологиям, методам;
 - умение системно анализировать имеющуюся информацию, прогнозировать, определять стратегию действий, вырабатывать управленческие решения;
 - умение оценивать риски возможных действий, объективно анализировать достоинства и недостатки различных вариантов развития событий.
- **Коммуникативные умения:**
 - создавать атмосферу доверия, ценить идеи, выдвигаемые другими, вовлекать коллектив в активную работу, не замыкая все задачи на себя;
 - формировать мотивационные стимулы для сотрудников, обеспечивая их ресурсами, обратной связью, обучением и тренингом, необходимыми для их личностного и профессионального роста;
 - ясно и убедительно аргументировать свои предложения и предложения других, направленные на достижение конечного продукта деятельности.
- **Лидерские способности:**
 - умение увлечь других своей уверенностью в успехе выбранного пути;
 - умение наладить бесконфликтное партнёрское взаимодействие с окружающими;
 - способность брать на себя ответственность за достижение поставленных целей.

Обобщённая технология создания команды единомышленников

(можно применять для обучения членов своей администрации)

- Изучение коллектива с целью выявления неформальных и формальных лидеров, состояния межличностных отношений, уровня профессионализма.
- Подбор кадрового состава команды (обязательное условие: разнополый, разновозрастный состав; члены оппозиционных групп и единомышленники; разный по опыту, темпераменту, способностям, но одержимый единой целью — сделать учебное заведение результативным, конкурентоспособным, имеющим педагогическую комфортную среду).
- Совместная разработка правил команды.
- Создание единого информационного поля (прохождение единых курсов, ежедневный обмен информацией, общий анализ любого дела, поиск совместных управленческих решений).
- Разработка карты карьерного роста каждого члена команды в отдельности и команды в целом.

• Обучение команды

а) Обучение планированию:

- составление личных планов на день совместно с директором;
- составление личных планов в паре;
- публичная защита (на административном совете) личных планов;
- составление и ведение рабочего дневника (ежедневного) оперативной памяти (его структура и содержание издано нами в виде сборника как рекомендации управленцам);
- составление плана на неделю совместно с директором;
- составление плана на неделю совместно со всей администрацией на административном совете;
- составление плана на цикл (гимназия работает не по четвертям, а по шестинедельным учебным циклам);
- составление плана на год (сбор и обработка информации по планированию от всех участников образовательного процесса);
- публичная защита планов на кафедре (методическом объединении), на научно-методическом совете, на большом педагогическом совете.

б) Обучение сбору информации:

- сбор и обработка ежедневных рапортчиков классов;
- анализ журнала дежурного класса и дежурного администратора;
- ведение тетради визитов (посещение уроков, внеаудиторных занятий, спецкурсов, советов актива, заседаний кафедр (методических объединений), художественного совета, научно-методического совета и др.);
- ведение консультационно-информационной работы — собеседование с учащимися, родителями, учителями, активами классов и школы, руководителями структурных подразделений, общественными организациями и др.

- изучение информации выпущенных газет (в типографии школы), телевестей (снятых своей телестудией), итогов симпозиумов, соревнований, конкурсов, смотров, мастер-классов, дней науки на кафедрах (методических объединениях) и др.;
- анализ отчётов всех структурных подразделений и отдельных учителей за цикл, полугодие, год;
- проведение контрольных срезов;
- анализ материалов смотров кабинетов;
- ведение и анализ дневника оперативной памяти.

в) Ведение мониторинга по всем направлениям деятельности учебного заведения по предложенной схеме:

- получение исконно целевой информации о состоянии объекта;
- планирование ожидаемого результата;
- наблюдение за происходящей деятельностью;
- фиксирование полученных результатов;
- измерение изменений;
- планирование работы по отклонениям от ожидаемых результатов;
- принятие управленческих решений;
- внесение корректировок в организацию деятельности объекта (при необходимости).

г) Обучение культуре делопроизводства:

- изучение требований к делопроизводству;
- составление номенклатуры дел согласно функциональным обязанностям;
- изучение требований к написанию проектов приказов, служебных распоряжений, служебных записок (официальных и не официальных), объявлений, справок и др.;
- составление алгоритмов и клише к оформлению внутренней и внешней документации, аналитических записок;
- совместное написание документов с директором;
- самостоятельное написание документов с рецензией и правкой более опытных коллег;
- самостоятельное написание документов с рецензией директора;
- публичное представление документов на мастер-классе.

д) Обучение публичному выступлению:

- отбирать материал (ключевые понятия, опорную информацию, результаты рефлексии, аналитико-диагностической деятельности);
- сжимать информацию и разворачивать её;
- писать тезисный и развёрнутый доклад;
- составлять опорные карточки для выступления;
- формулировать вопросы (предполагаемые) и ответы на них;
- заботиться о своём имидже (продуманность внешнего вида, манеры говорить, держаться на публике — жесты, мимика);
- многократно выступать с одной и той же информацией (на административном совете, планёрке учителей, линейке учащихся, родительском собрании, интервью по телевидению, производственном совещании, семинаре, научно-методическом совете, творческой группе, малом педсовете, конференции, симпозиуме, Боль-

шом педагогическом совете, изложение в публикации, на мастер-классе.

- Курсовая подготовка, стажировки в учебных заведениях России и за рубежом.
- Делегирование полномочий по вертикальным и горизонтальным связям.
 - Использование ресурса доверия и ресурса успеха.
 - Рефлексия после каждого мероприятия, определение в нём значимости каждого (вне зависимости от сложности выполненной работы — всем спасибо), выделение достоинств (человека) и недостатков (проведённого дела), определение проблем, совместный поиск путей решения.
 - Неформальное общение с командой в школе и вне школы.
 - Представление опыта работы команды на мастер-классе перед коллективом школы и внешней экспертизой.

Тамара Лошакова
Условия создания управленческой команды

Карты карьерного роста

Совместно с сотрудником необходимо определить карьеру его личностного и профессионального роста (мониторинг) по годам на протяжении работы в учебном заведении.

Лист моей карьеры

Заполняется лично и хранится в методическом кабинете в папке достижения учителя. **Ф.И.О.** _____

1. Мой опыт:

- изучался,
- представлялся,
- обобщался (указать, где).

2. Работаю под контролем:

- методического объединения,
- кафедры,
- администрации,
- на доверии.

3. Аттестовался:

- на вторую категорию,
- на первую,
- на высшую.

4. Вырастил:

- отличников,
- коллективов.

5. Представлял свои результаты и результаты детей:

- в школе,
- в городе,
- в России.

6. Поступил в вуз,

- закончил вуз,
- поступил в аспирантуру,

- защитил диссертацию.

7. Подготовил учеников — победителей олимпиад, выставок, конкурсов и др. (указать, где и место):

- в школе,
- в городе,
- в округе,
- в России.

8. Вёл научно-исследовательскую работу с учащимися и подготовил их выступления:

- на уроке,
- на школьном уровне,
- городском,
- на Российском.

9. Издал сборник детских работ.

10. Представил опыт на:

- школьном уровне,
- на городском,
- на региональном,
- Российском уровне.

11. Публиковался:

- в газете,
- в журнале,
- в сборнике.

12. Издал собственный сборник.

13. Разработал:

- компилятивную программу;
- авторскую (указать названную).

14. Создал методическое пособие.

15. Написал:

- учебник,
- хрестоматию.

16. Защитили честь школы в городе:

- в спорте,
- в хоре,
- в коллективе,
- в конкурсе,
- в смотре др.

17. Награждался:

- грамотой,
- ценным подарком,
- денежной премией,
- благодарностью,
- отмечался в приказе.

18. Получил звание, степень:

- отличник,
- заслуженный учитель,
- учитель года.

Лист карьеры методического объединения (кафедры)

Заполняется на основании карт карьерного роста всех учителей

1. Опыт кафедры:

- изучался,
- представлялся,
- обобщался (указать, где).

2. Работа под контролем:

- администрации,
- на доверии (количество человек).

3. Аттестовались:

- на вторую категорию,
- на первую,
- на высшую.

4. Вырастили:

- отличников,
- коллективов.

5. Представляли свои результаты и результаты детей:

- в школе,
- в городе,
- в России.

6. Поступили в ВУЗ,

- закончили ВУЗ,
- поступили в аспирантуру,
- защитили диссертацию.

7. Подготовили победителей на олимпиадах, выставках, конкурсах и др. (указать, где и место):

- в школе,
- в городе,
- в округе,
- в России.

8. Ведём научно-исследовательскую работу с учащимися и подготовили их выступления:

- на уроке,
- на школьном уровне,
- на городском уровне,
- на Российском.

9. Издали сборник детских работ.

10. Представили опыт кафедры на:

- школьном уровне,
- на городском,
- на региональном,
- Российском.

11. Публиковались:

- в газете,
- в журнале,
- в сборнике.

12. Издали собственный сборник.

13. Разработали:

- компилятивную программу,

- авторскую (указать названную).
- 14. Создали методическое пособие.
- 15. Написали:
 - учебник,
 - хрестоматию.
- 16. Защитили честь школы в городе(районе):
 - в спорте,
 - в хоре,
 - в коллективе,
 - в конкурсе,
 - в смотре др.
- 17. Награждались:
 - грамотой,
 - ценным подарком,
 - денежной премией,
 - благодарностью,
 - отмечались в приказе.
- 18. Получили звание, степень:
 - отличник,
 - заслуженный учитель,
 - учитель года.

Целесообразно вести мониторинг карьерного роста всего коллектива в целом на основании сводной информации по методическим объединениям.

Секреты успешного формирования корпоративной культуры Вашей школы

- ✓ Всё нужно рассматривать с точки зрения пользы для вашего дела, но и с учётом интересов партнёра.
- ✓ Всегда выполняйте обещания в срок. Если вы не смогли это сделать, не оправдывайтесь, а определите новый срок и сдержите слово.
- ✓ Будьте внимательны и объективны к предложениям, не представляющим интереса для Вас, отклоняйте их тактично и вежливо.
- ✓ Будучи уверены в себе, избегайте самоуверенности.
- ✓ Ничто так не компрометирует руководителя, как его растерянность.
- ✓ Не забывайте, что ваше мнение или позиция не всегда оптимальны, есть и иные мнения и позиции, может быть, не самые худшие.
- ✓ Не оставляйте без анализа ни один случай неудачи, сбой или промаха.
- ✓ Руководствуйтесь в работе тремя «не»: не раздражайтесь, не теряйтесь, не распыляйтесь.
- ✓ Будьте терпимы к недостаткам людей.
- ✓ Помните, что человека можно оскорбить не только словом — позы, жесты, мимика часто не менее выразительны.

- ✓ Избегайте заносчивого, самонадеянного, категоричного тона в разговоре, это переоценка собственной персоны и пренебрежение к окружающим.
- ✓ Никогда не унижайте, это не забывается и не прощается. Не поступайте несправедливо — это всегда очень сильно задевает людей.
- ✓ Скептически относитесь к предложениям, призывающим к быстрой трансформации культуры.
- ✓ Периодически вводите организационные обряды для усиления культуры.

Имиджевая структура корпоративной культуры

1. Фирменный стиль:

- Логотип, слоган.
- Флаг, герб, гимн.
- Корпоративные цвета.
- Фирменная одежда или отдельные аксессуары.

Носители фирменного стиля:

- Деловые бумаги (бланки, визитки, листовки, буклеты и т. д.).
- Представительские изделия (календари, открытки, деловые папки, часы, ручки и т. д.).
- Реклама.
- Сайты.
- CD, DVD продукты.

2. Архитектура и внутреннее решение помещений.

Структура корпоративной культуры

1. Язык — «система знаков и символов, наделённых определённым значением. Знаки и символы выступают в качестве представителей (заместителей) других предметов». К языку прежде всего относятся организационный сленг, культурный уровень речи, использование профессиональной лексики, форма обращения к коллегам.

Задание: Привести примеры разных «языков» в различных организациях и в своей организации.

2. Лозунг — краткое выражение ценностей компании.

Например, «Думай!»;

«Мы сможем найти выход»;

«Изменим жизнь к лучшему!»;

«Правильный выбор!» «Ведь Вы этого достойны».

Задание: Привести примеры лозунгов для вашей организации (если таковые отсутствуют, то сформулировать самостоятельно).

3. Легенды — рассказы, которые отражают историю и имеют в своей основе реальные изменения, происходящие в организации и передающие унаследованные ценности.

В основе легенд лежит несколько центральных тем:

«Мы лучшие!!!»

«Можно! Будучи простым учителем сделать карьеру!!!».
«Наши выпускники способны строить Новую Россию!!!».

Задание: Привести примеры легенд вашей организации.

Культура организации

Символы.

Герб.

Галерея фотографий как символ единения в деятельности.

Информационные стенды, школьные вестн.

Летопись школы, дизайн.

Научно-методический центр.

Озеленение школы.

Герои организации:

Истинные авторитеты, обладающие высоким профессионализмом, трудолюбием, организаторскими способностями, обладающие творческим потенциалом.

Ритуалы. Стиль одежды деловой, соответствующий имиджу человека социального протокола. Культура взаимоотношений в подавляющем большинстве высокая. Проведение праздников в нетрадиционной форме. Выезды на природу, творческие отчёты.

Язык организации. Стиль взаимоотношений деловой, научный, ситуативный. Соблюдается этикет в обращении друг с другом. Общение основано на взаимоуважении.

Взаимные ожидания. Взаимопонимание и поддержка. Профессионализм сотрудников. Расширение сферы различных услуг. Прохождение аттестации. Сохранение имиджа и авторитета среди других образовательных учреждений.

Профессиональные ценности: профессионализм, мастерство, творчество, любовь к работе, творческая инициатива, умение общаться, тактичность, высокая культура, знание психологии, компетентность, желание передавать свой опыт, постоянное самосовершенствование, интеллигентность.

Общечеловеческие ценности: здоровье, семья, работа, личное благополучие, высокая нравственность, социальная и политическая стабильность, взаимовыручка, культура, человечность, чёткость, справедливость, вежливость, уважение личности, доброта, гражданственность, патриотизм, духовность, любовь к жизни.

Ханты-Мансийский автономный округ