

СЛАГАЕМЫЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ В ОБРАЗОВАНИИ

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

Содержательные аспекты парадигмы управления и планирования профессиональной деятельности руководителя.

Десять принципов принятия решения:

1. Прежде чем вникать в детали, постарайся получше представить проблему в целом.
2. Не принимай решения, пока не рассмотришь все возможные варианты.
3. Сомневайся.
4. Старайся взглянуть на стоящую перед тобой проблему с самых разных точек зрения, даже если шансы на успех кажутся минимальными.
5. Ищи модель или аналогию, которая поможет тебе лучше понять сущность решаемой проблемы.
6. Задавай как можно больше вопросов.
7. Не удовлетворяйся первым решением, которое придёт тебе в голову.
8. Перед принятием окончательного решения поговори с кем-нибудь о своих проблемах.
9. Не пренебрегай своими чувствами.
10. Помни, что каждый человек смотрит на жизнь и возникающие повседневно проблемы со своей, особенной точки зрения.

Критерии эффективности педагогического управления развитием

Для определения, насколько результативно и успешно педагогическое управление в совокупности с инновационными организационными формами, используются критерии и показатели эффективности педагогического управления развитием

Для определения отклонений от ожидаемых результатов представлен механизм измерений и оценки происходящих процессов.

Определяя «критерии эффективности» как систему показателей развития образовательного учреждения, мы рассматриваем их в динамике процессов управленческой деятельности как интегративный критерий, способный оценить пошаговую деятельность как руководителя, так и всех участников образовательного процесса (табл. 1).

Секреты успешного вхождения в должность:

- ▲ Наметить и выступить с программой развития.

Таблица 1

Критерии	Механизм измерения и оценки
Микроклимат. Уровень культуры в коллективе и заинтересованность в успехе	Социометрия межличностных отношений. Анкетирование учителей, родителей
Профессионализм коллектива	Определение уровня обучающей деятельности учителей и уровня собственного ведения эксперимента
Стабильность коллектива учителей	Отсутствие текучести кадров. Социальная защита
Результативность образовательного процесса, деятельности коллектива	Поступление в вузы. Призовые места в городских (районных), окружных и областных олимпиадах
Учёт потенциальных возможностей каждого члена коллектива при расстановке кадров	Диагностика. Система стимулирования
Материально-техническое обеспечение	Соответствие необходимым требованиям и запросам для обеспечения жизнедеятельности школы
Адекватность цели развития. Реализация тактических целей школы	Фиксирование результатов по отдельным этапам сравнения
Формальное и неформальное лидерство директора	Анкетирование. Количество единомышленников. Микроклимат
Управляемость управляемой системы	Стабильность работы всего коллектива при временном отсутствии директора
Признание опыта работы школы-гимназии в городе, области, имидж школы	Желание учащихся и родителей других микрорайонов обучаться в нашей школе. Отсутствие оттока одарённых детей в элитные школы. Стабильность кадров. Экспертная оценка городской (районной), окружной, областной и республиканской экспертизы.
Система коммуникаций.	Диагностика затруднений. Создание авторских программ, технологий. Полная информированность и понимание собственных и задач всей организации

▲ Рассказать о себе и дать возможность понравиться коллективу, показать себя с лучшей стороны.

▲ Избегать конфликтов, часто использовать приставку «со»: советоваться, сопереживать, сочувствовать.

▲ Не показывать своего привилегированного положения или отношения к кому-либо из подчинённых, не делать любимчиков.

▲ Напомнить коллективу о прекрасных былых традициях организации, от которых нельзя отказываться.

▲ Поддерживать, а не разрушать сложившиеся традиции, направлять их в русло развития.

▲ Не делать поспешных выводов ни об организации, ни об отдельных

коллегах, ибо каждый человек индивидуален.

▲ Не обещать, не обдумав; прежде, чем принять решение, выслушай все предложения, не спеши с выводами.

▲ Сначала научить, потом спросить.

▲ Показать свою заинтересованность к делу.

▲ Создавать коллектив единомышленников. Дать возможность реализоваться членам команды.

▲ Не переоценивать свои возможности.

▲ Быть оптимистом.

▲ Создавать благоприятные условия для работы всех сотрудников.

▲ Слушать и слышать каждого.

▲ Рассматривать любое предложение, на первый взгляд абсурдное, по улучшению эффективного управления организацией.

▲ Быть готовым к любым проявлениям по отношению к вам.

▲ Не бояться реформ (использовать эволюционный путь, а не революционный).

▲ Всегда находить в человеке что-то хорошее, обращаться за советом и использовать это в работе.

▲ Быть открытым, не оставлять недосказанности.

▲ Терпеливо выслушивать каждого, кто стремится к беседе с руководителем, стараться решать проблемы спокойно, чтобы человек почувствовал, что его здесь понимают.

▲ Самому доводить до сведения коллектива свои решения, стараться объяснять, чем они вызваны.

▲ Не пытаться преобразовать всё сразу, даже если это необходимо.

▲ Быть уравновешенным.

▲ По мере возможности помогать работникам, познакомиться с их жизнью не только на работе, но и в быту.

▲ Коллектив должен понять, что «моё вхождение в должность» вызовет определённые изменения и но-

вовведения, но они будут направлены только на улучшение уровня жизни людей, а не преследование личных целей и сведения счётов с оппозицией.

Функциональные обязанности директора:

■ Действует без доверенности от имени образовательного учреждения.

■ Распоряжается имуществом, бюджетными и внебюджетными средствами образовательного учреждения.

■ Издаёт приказы и инструкции, обязательные для выполнения учащимися и работниками образовательного учреждения.

■ Осуществляет общее руководство работой образовательного учреждения, работой заместителей.

■ Создаёт необходимые условия для работы коллектива.

■ Принимает на работу, переводит и увольняет работников образовательного учреждения.

■ Утверждает графики работы, штатное расписание в рамках бюджетного финансирования и должностные инструкции работников.

■ Распределяет учебную нагрузку, устанавливает ставки заработной



платы, оклады и надбавки (доплаты) в пределах имеющихся средств согласно действующих нормативных актов; утверждает локальные акты образовательного учреждения, Правила приёма учащихся, Правила для учащихся, Положение о промежуточной аттестации и переводе учащихся, Положение структурных подразделений образовательного учреждения, Положение о премировании работников образовательного учреждения.

■ Самостоятельно решает иные вопросы, возникающие в текущей деятельности образовательного учреждения и не отнесённые к компетенции Совета образовательного учреждения либо Учредителя.

■ Директор образовательного учреждения несёт ответственность перед родителями, государством, обществом и Учредителем за свою деятельность в соответствии с функциональными обязанностями, предусмотренными квалификационными требованиями, трудовым договором (контрактом) и Уставом образовательного учреждения;

■ Является председателем педагогического совета.

Должен знать:

◀ Конституцию Российской Федерации; законы Российской Федерации, решения Правительства Российской Федерации и органов управления образованием по вопросам образования и воспитания обучающихся (воспитанников).

◀ Конвенцию о правах ребёнка.

◀ Педагогику, педагогическую психологию, достижения современной психолого-педагогической науки и практики.

◀ Основы физиологии, гигиены.

◀ Теорию и методы управления образовательными системами.

◀ Основы экологии, экономики, права, социологии.

◀ Организацию финансово-хозяйственной деятельности учреждения;

административное, трудовое и хозяйственное законодательство.

◀ Правила и нормы охраны труда, техники безопасности и противопожарной защиты.

Показатели профессиональных и деловых качеств:

■ Образование.

■ Стаж работы по специальности.

■ Профессиональная компетентность:

• знание необходимой нормативной базы;

• знание основ коммерции, финансов, экономики;

• знание теории и методов управления;

• профессиональные знания;

• опыт практической работы;

• повышение квалификации;

• отношение к работе;

• работоспособность;

• умение оперативно принимать решения по достижению поставленных целей;

• ответственность за принимаемое решение и его выполнение;

• качество выполнения работы;

• своевременность выполнения должностных обязанностей и принимаемых решений;

• умение работать с документами;

• подбор и расстановка кадров;

• способность прогнозировать, планировать, организовывать, координировать, контролировать и анализировать работу подчинённых подразделений и сотрудников.

• навыки работы с техническими средствами, обеспечивающими повышение производительности труда и качества работы;

• организаторские способности;

• коммуникабельность;

• умение налаживать деловые отношения;

• умение воспринимать критику;

• умение защищать интересы коллектива.

Система формальных и неформальных оценок руководителя:

1. Руководящие способности (правильное руководство подчинёнными, успешная работа в моральных показателях, характеризующиеся работой в группе, её сплочённостью, стилем руководства и оказанием помощи подчинённым, подготовкой заместителей и делегированием ответственности).

2. Умение вести переговоры в компании и вне её (тщательная подготовка, понимание партнёров, совместное решение проблем).

3. Творческий подход к проблемам (выполнение планов, стремление к преодолению трудностей).

4. Использование знаний и получаемой информации (гибкость поведения, способность к предвидению).

5. Способность к быстрой оценке и принятию решений, оперативность в работе.

6. Исследуются гибкость мышления, активность, наличие потенциалов внутреннего роста, постоянного стремления к совершенствованию, неудовлетворённости достигнутым, желание принять на себя более высокую ответственность.

7. Лидерство, мотивация подчинённых (хороший контакт с подчинёнными).

8. Умение вести переговоры и взаимодействовать с партнёрами (умение хорошо говорить и слушать, стремление понять других, спокойная манера речи, выдержанность, способность к взаимодействию с партнёрами).

9. Способность к творчеству (постоянное стремление к решению сложных проблем, творческий подход к решению поставленных задач).

10. Знания и информированность (обеспечение необходимой информацией; умение работать по плану, своевременно реагируя на изменения; умение оценивать и прогнозировать ситуацию).

Все эти критерии позволяют определить уровень эффективности управления — от кандидата на управляющую должность, до начальника подразделения и директора.

Особенности, которые присущи творческой личности:

- Открытость ума.
- Отсутствие конформизма.
- Напористость, склонность к самоутверждению.
- Стремление работать «по своему расписанию».
- Способность к напряжённой работе в течение длительного времени.
- Желание и вкус к рассмотрению иррациональных идей, ко всему странному, необычному, «сверхъестественному».
- Склонность к работе с неясно определёнными, запутанными и двусмысленными проблемами.
- Отсутствие уважения к строго установленным правилам и нормам.
- Любовь к свободной «игре идей», даже если это занятие окажется впоследствии пустой тратой времени.
- Значительно больший интерес к неизвестному, чем к тому, что известно.
- Терпимость к ситуациям неопределённости.

Пятнадцать признаков слабого руководства в связи с недостатками в организации труда:

1. Всегда сталкивается с непредвиденными обстоятельствами, так **как не способен** предугадывать их, почувствовать их приближение и подготовиться к ним, исключив из этого процесса экспертов и штабные подразделения,

2. Убеждён, что знает дело и умеет его делать лучше всех, поэтому всё старается сделать сам.

3. Занят деталями, участвует во всех делах, из-за чего никогда не имеет времени. Принимает посетителей, держа в одной руке телефонную трубку

ку, а другой подписывая телеграмму и в то же время консультируя стоящего у письменного стола сотрудника, — вот принцип его работы.

4. Письменный стол его всегда загроможден бумагами. Причём совершенно непонятно, какие из них важные, какие срочные, а какие вовсе не нужны.

5. Работает по 10–14 часов. Засиживается на работе допоздна. Работает даже по ночам.

6. Всегда ходит с портфелем, в котором носит непрочитанные бумаги с работы домой, а из дома на работу.

7. Решение старается отложить на завтра; ведь вопрос может решить сам или его решит кто-то другой.

8. Никогда ничего не решает до конца, бремя нерешённых вопросов ложится на его плечи, давит на психику,

9. Всё видит белым и чёрным, для него нет оттенков, полутонов, нюансов.

10. Склонен «из мухи делать слона». Случайным, второстепенным вопросам придаёт слишком большое значение, не способен отличить главного от второстепенного.

11. Старается принять наилучшее решение, вместо того чтобы принять выполнимое.

12. Фамильярен с подчинёнными; похлопывая по плечу или обнимая за талию, старается приобрести репутацию хорошего руководителя.

13. Готов к любому компромиссу; чтобы избежать ответственности, склонен сваливать вину за свои ошибки на других, ищет «козлов отпущения».

14. Работает, руководствуясь практикой «открытых дверей», к нему в кабинет идёт, кто хочет, когда хочет и по любому поводу.

15. Когда коллективу выделяется премия или награда, он в списках первый. В президиуме занимает место в первом ряду.

Планирование работы руководителя
Планирование рабочего времени (формирование личного плана работы, сбор справок и других материалов).

Проведение анализа даст возможность уяснить причины помех в работе.

Попробуйте ответить на вопросы:

- Имею ли я представление о месте, занимаемом мною в процессе деятельности предприятия?

- Широкий ли диапазон дел, которыми приходится заниматься?

- Умею ли я поставить цели перед подчинёнными?

- Готов ли я к неожиданностям во время работы?

- Оцениваю ли я сложность и трудоёмкость предстоящей работы?

- Умею ли я расставить акценты в делах и установить приоритеты?

- Много ли времени уходит у меня на рутинные операции?

- Предрасположен ли я к тому, чтобы всё стараться сделать лично?

- Есть ли у меня подчинённые, которым можно поручить любую работу?

- Завален ли бумагами мой рабочий стол?

- Использую ли я в работе современную оргтехнику?

- Планирую ли я накануне свой рабочий день?

- Есть ли у меня время читать периодику и газеты?

- Часто ли я откладывал важные дела?

- Часто ли я откладывал незаконченную работу?

- Знаю ли я, когда я больше активен: утром или вечером?

Делегирование полномочий

Главное в разгрузке и упорядочении рабочего дня любого руководителя — это **делегирование полномочий**.

При любой форме делегирования выполняемая функция остаётся в сфе-

ре деятельности начальника, и ответственность делегироваться не может.

Положительные моменты делегирования:

- освобождает руководителя от рутинной работы для решения задач, требующих высокой профессиональной подготовки;

- является своеобразной формой повышения квалификации подчинённых, поскольку последние самостоятельно решают всё более сложные задачи;

- даёт возможность более эффективно использовать профессиональный потенциал подчинённых;

- стимулирует проявление инициативы и самостоятельности, позволяет подчинённому почувствовать себя личностью и хозяином на порученном участке работы, т.е. играет мотивационную роль.

Отсутствие делегирования кроется в стиле руководства.

Что же мешает делегированию?

- ◆ Вы считаете, что быстрее выполните работу сами, в противном случае потеряете время на инструктаж, контроль и переделки.

- ◆ Вы считаете, что могут возникнуть неприятности, если руководство узнаёт о делегировании решения важной и срочной задачи.

- ◆ Вы предполагаете, что подчинённые могут решить задачу лучше вас, следовательно, опасаетесь конкуренции и оргвыводов руководства.

- ◆ Вы не уверены, что сотрудник может выполнить заданную работу («не потянет»).

- ◆ Вы не хотите возникновения конфликтной ситуации в случае, если подчинённый откажется выполнять задание.

Дисциплина без наказания

Следующие шаги могут составить «некарательный» подход к поддержанию дисциплины:

Шаг 1: Сначала обратитесь с устным напоминанием. Цель — получить согласие сотрудника на решение проблемы. Во время конфиденциальной встречи напомните ему про правила и принятой ответственности выполнять работу соответственно стандартам. Письменный отчёт об инциденте следует хранить в отдельной рабочей картотеке, а не в персональной картотеке служащего.

Шаг 2: Если следующий инцидент возникает в течение шести недель, сотруднику делается официальное «письменное напоминание», копия которого помещается в персональную картотеку.

Второе конфиденциальное обсуждение проводится снова без угроз.

Цель — обсуждение потребности в соблюдении правил и получение от работника согласия и понимания необходимости при работе действовать ответственно.

Шаг 3: Оплачиваемый однодневный «отпуск для принятия решения». Цель — решить, подходит ли эта работа сотруднику или нет, и хочет он или нет соблюдать правила организации. В случае положительного ответа обсуждается план действий, который поможет человеку изменить его поведение.

Шаг 4: Если в течение года не происходит никаких инцидентов, запись об однодневном отпуске удаляется из персональной картотеки. Если недопустимое поведение повторяется вновь, требуется увольнение.

Критерии оценки профессиональной эффективности руководителей

■ Управленческая эффективность:

- долгосрочные планы и стратегии курируемой отрасли (структурного подразделения) сформулированы чётко и понятно для всех управленческих уровней;

- сформированы эффективные механизмы реализации стратегических планов.
- **Инновационная эффективность:**
 - стимулирует применение в курируемой отрасли (структурного подразделения) прогрессивных идей и нововведений;
 - быстро адаптирует новые методы работы.
- **Социальная эффективность:**
 - ориентирован на подготовку нового поколения сотрудников внутри курируемой отрасли (структурного подразделения), обеспечивает «преемственность поколений».
- **Лидерская репутация:**
 - эффективно мобилизует подчинённых для достижения целей и правильно распределяет задачи, полномочия и ответственность;
 - руководителя отличают ярко выраженные лидерские качества, позволяющие ему/ей не только быстро ориентироваться в сложных условиях, но и принимать адекватные.
- **Экспертная репутация:**
 - известен как один из ведущих экспертов в своей отрасли;
 - кроме знаний и навыков оперативного и стратегического менеджмента, обладает знаниями в ключевых функциональных областях управления.
- **Общественная репутация:**
 - слова и действия вызывают высокую степень общественного интереса и доверия;
 - занимает активную общественную позицию, принимая участие в работе общественных организаций, высказывает своё экспертное мнение по актуальным вопросам в средствах массовой информации и на значимых общественных мероприятиях.