

САМООРГАНИЗАЦИЯ – ЭФФЕКТИВНЫЙ ИНСТРУМЕНТ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПЕДАГОГА

Алевтина Александровна Симонова,
проректор по учебной работе Уральского государственного педагогического университета, кандидат педагогических наук

Минненур Ахметхановна Галагузова,
профессор кафедры социальной педагогики Уральского государственного педагогического университета, доктор педагогических наук

Стремительно меняющиеся требования к качеству и содержанию образования в современном мире требуют не менее стремительных изменений в управлении образовательными учреждениями. Технология самоменеджмента, учитывающая специфические особенности образовательной системы, в том числе наличие руководителей разного уровня в пределах одного образовательного учреждения, поможет педагогам оптимизировать трудовые и временные затраты, получить резервы времени для развития и саморазвития, что напрямую связано с выполнением конечной цели образовательного учреждения — повышения качества образовательных услуг.

- самоорганизация в образовании • планирование рабочего времени
- индивидуальное развитие • управленческое мастерство • планирование карьеры

Самоорганизация — актуальное направление в научном менеджменте, возникшее благодаря потребностям общества и призванное повысить эффективность деятельности человека для достижения его личных и профессиональных целей. Известный американский исследователь Питер Друкер отмечает, что одной из важнейших задач научного менеджмента становится проблема управления на уровне отдельного человека, т.е. самоменеджмент, важнейший раздел которого — персональный стратегический менеджмент.

На современном этапе персональный менеджмент представляет собой последовательное и целенаправленное использование руководителем (специалистом и т.д.) испытанных методов и практических приёмов работы в повседневной деятельности для повышения эффективности выполняемых процедур, достижения намеченных целей. Иначе говоря — это система способов деятельности, позволяющая для достижения своих целей максимально использовать собственные возможности, сознательно и рационально управлять своей жизнью, активно и эффективно влиять на внешние обстоятельства на работе и в личной жизни. Для сферы образования персональный менеджмент приобретает особое значение, поскольку изучение

возможностей педагогов организовать свой труд показало: основная масса педагогов (82%) испытывают хронический дефицит времени, которого не хватает не только на отдых, но и на различные профессионально необходимые дела. Это происходит, на наш взгляд, потому, что педагоги проявляют недостаточную организованность, обязательность, не всегда рационально используют рабочее время.

Чтобы успешно справляться с возложенными задачами, педагогу необходимо научиться эффективно планировать своё рабочее время и жизнь. В научной литературе имеется ряд разработок по общему самоменеджменту. Однако, применять их в сфере образования следует выборочно, так как образовательным учреждениям присущи специфические черты, отсутствующие в других сферах человеческой деятельности.

Отличие заключается в том, что основными компонентами образовательной системы являются обучаемый, педагог, руководитель, учебно-вспомогательный и технический персонал. Эти основные внутренние компоненты образуют определённого рода иерархию. Учебно-воспитательный процесс осуществляется по линиям «педагог — ученик, педагог — ученический коллектив, педагогический коллектив — ученический коллектив». Поэтому образовательная система в управленческом плане может быть рассмотрена как такое взаимодействие: руководители образовательной системы — педагоги — ученики. В состав управляющей подсистемы во многих случаях необходимо включать не только руководителей, но и каждого педагога, педагогический коллектив в целом, ибо процессы обучения и воспитания — управляемые и, следовательно, педагог, как субъект такого педагогического управления, осуществляет не только педагогическую деятельность. Кроме того, руководители образовательной системы наряду с административной деятельностью осуществляют непосредственное преподавание. Иными словами — руководство школы и педагоги одновременно являются и менеджерами, и субъектами управления. Эти особенности образовательной системы как управленческой системы представляются весьма существенными.

Опыт работы по повышению квалификации руководителей образовательных учреждений

позволил определить алгоритм формирования управленческого решения при разработке программы управленческой деятельности в образовательном учреждении, разработать технологию самоорганизации педагога.

Планирование деятельности

На пути роста управленческого мастерства чаще всего встречаются такие барьеры:

- *боязнь новых ситуаций* (люди часто склонны предпочесть безопасность и удобства риску и новизне);
- *боязнь уязвимости* (люди часто стремятся избегать ситуаций, которые могут причинить им боль или испугать);
- *ожидания окружающих* (иногда семья, коллеги и друзья ограничивают условия личности, направленные на изменение);
- *неверие в собственные силы* (развитие часто сдерживается неверием в свою способность измениться);
- *недостаточные умения и навыки* (иногда людям не хватает новых идей или навыков, необходимых для изменения себя).

Для преодоления этих барьеров можно порекомендовать составить конкретный и реалистичный личный план развития. Для разработки плана предлагается несколько основных правил, выведенных из практики:

- поставьте перед собой ясные цели;
- определите, по каким признакам вы будете судить об успехе;
- будьте довольны скромным прогрессом;
- рискуйте в незнакомых ситуациях;
- помните, что своим развитием управляете главным образом вы сами;
- ваше изменение может вызвать беспокойство окружающих;
- не упускайте возможностей;
- будьте готовы учиться у других;
- учитесь на своих неудачах и ошибках;
- разберитесь в политической подоплёке деятельности вашей организации,

участвуйте в откровенных дискуссиях о своих взглядах и принципах, приносите пользу организации, в которой работаете;

- ставьте реальные сроки;
- слова не должны расходиться с делами;
- используйте концепцию ограничений для контроля за продвижением вперёд;
- получайте удовольствие от своего развития.

Для того, чтобы спланировать личное время, необходимо:

- Составлять план лишь на определённую часть рабочего времени: приблизительно на 60%, а 40% оставлять на непредвиденные дела — события, которые трудно предусмотреть.
- Анализировать виды деятельности и расход времени, а также «помехи». Для этого рекомендуется документировать и контролировать, как и на что расходуются время.
- Составлять планы действий: перечислять все предстоящие в плановый период дела, подразделить их на долго-, средне- и краткосрочные.
- Осуществлять реалистичное планирование, т.е. планировать лишь такой объём задач, с которым реально можно справиться.
- Восполнять по возможности допущенные потери времени.
- Составлять свои временные планы в письменной форме, что позволяет всегда иметь полный обзор дел, а также оказывает мобилизирующее воздействие.
- Включать невыполненные задачи в план следующего периода.
- Фиксировать в планах результаты или цели, а не действия, чтобы активность была направлена непосредственно на достижение целей.
- Устанавливать временные нормы, предусматривать в своём плане на выполнение каждого задания столько времени, сколько оно

требует. Дело в том, что на работу, как правило, тратится столько времени, сколько имеется в распоряжении.

- Устанавливать точные сроки исполнения для всех видов деятельности, что, в частности, приучает к самодисциплине.
- Устанавливать приоритеты, т.е. точно определять, какое задание является приоритетным.
- Избавляться от «тирании» спешности. Самое срочное задание не всегда бывает самым важным, однако, именно на его выполнение затрачивается часто большая часть времени.
- Делегировать полномочия. Для этого следует устанавливать в своих планах, какую работу выполнять самому, а какую — перепоручить.
- Оставлять определённое количество времени в качестве резерва для неожиданных посетителей, телефонных разговоров или на случай недооценки продолжительности отдельных дел.
- Постоянно перерабатывать и перепроверять свои планы: могут ли те или иные дела быть реализованы полностью и вовремя.
- Планировать и использовать с пользой своё свободное время, время на поездки и ожидания, например для проработки материалов, размышлений и т.д.
- Оставлять продолжительные непрерывные периоды для решения основных задач (спокойное время, закрытые часы).
- Резервировать определённую часть своего времени для плановой, подготовительной и творческой работы, а также для повышения квалификации.
- Планировать выполнение рутинных дел, например чтение месячных отчётов, обход отделов и т.д.

- Следить за тем, чтобы на непродуктивную деятельность уходило как можно меньше времени, ограничиваться при этом только самым необходимым.
- При планировании мыслить альтернативно — по принципу «всегда есть другой, лучший путь».
- Вносить разнообразие в свою деятельность, чередовать выполнение долго- и краткосрочных проектов, работу в одиночку и в сотрудничестве.
- Согласовывать свои временные планы с планами других людей.

При составлении недельного плана целесообразно придерживаться следующих правил:

- Не загружать свой рабочий день больше, чем на 60%, так как каждый день могут возникнуть незапланированные дела.
- Вносить в план предполагаемые совещания.
- Отличать в еженедельнике время, которое нужно для выполнения задания.
- Выделять и группировать так называемые мелкие работы.

На основе недельных планов рекомендуется составлять планы на каждый день, при этом соблюдать следующие правила:

1. Выполнять задания, намеченные на день, до конца.
2. Начинать рабочий день с 10–15-минутного обдумывания предстоящей на этот день работы.
3. Определять последовательность выполнения работ (сначала лучше выполнить самое трудное задание дня, оно обычно составляет основное ядро рабочего дня, но ни в коем случае нельзя подвергать себя соблазну «сначала убрать с дороги всякую мелочь»).
4. Не начинать рабочий день с разбора почты, так как она редко содержит что-либо срочное.

ЖИЗНЬ В ПРОФЕССИИ

5. Заканчивать в первую очередь работу, оставшуюся незаконченной накануне, чтобы дела «не зависали».
6. Вычёркивать из плана работы на день каждое выполненное задание.
7. Использовать, если возможно, час в первой половине дня для работы «за закрытыми дверями».

Выявление слабых мест

Чтобы научиться рационально использовать время, надо выявить свои слабые места. Приведённая ниже анкета поможет педагогу справиться с этой задачей.

Анкета

1. Я резервирую в начале рабочего дня время для планирования.
2. Я поручаю другим всё, с чем они могут справиться самостоятельно.
3. Я письменно фиксирую свои дела, задачи, указываю сроки их реализации.
4. Каждое распоряжение вышестоящих организаций стараюсь выполнить сразу и самостоятельно.
5. Каждый день составляю список дел по приоритетам. Важнейшие дела делаю в первую очередь.
6. Рабочий день я пытаюсь по возможности освободить от незапланированных встреч, телефонных разговоров, совещаний.
7. Дневную нагрузку пытаюсь распределить в соответствии с графиком своей работоспособности.
8. В моём плане предусмотрены «окна» для решения актуальных жизненных проблем.

9. Я умею говорить «нет», когда на моё время хотят претендовать другие, а мне необходимо выполнить важные дела.

Важно дать на эти вопросы утвердительный ответ. Анализ своего рабочего стиля покажет причины дефицита времени.

Работа с документами

К «поглотителям» времени относится неумение эффективно работать с почтой, документами, научной и периодической литературой. Просмотр почты лучше заниматься либо с самого утра, чтобы расписать документы подчинённым по принадлежности, либо вечером для «снятия напряжения». Работать с документами, научной и периодической литературой необходимо согласно своему расписанию, в котором требуется обязательно выделить на это время.

Планирование индивидуального развития

Для того, чтобы наиболее оптимально спланировать своё индивидуальное развитие, педагогу необходимо рассмотреть основные ключевые области человеческой жизни: работа, хозяйство, здоровье, семья, общение, развитие, досуг и др. (перечень и порядок рассмотрения — по усмотрению). Всестороннему рассмотрению ключевых областей помогут ответы на вопросы, разработанные на основе предложений финских авторов в работе «Управление по результатам».

Работа

- Имею ли я чёткое представление о целях и результатах своей работы?
- Помогает ли моя работа в достижении других жизненных целей?
- Каковы мои цели развития и продвижения по отношению к работе?
- Какую работу я хочу выполнять через 5–10 лет?
- Почему я работаю именно здесь?
- Есть ли у меня воодушевление?
- Что является мотиватором (стимулом) моей работы сейчас?

- Что я хотел бы иметь мотиватором (стимулом)?
- К каким мероприятиям я могу прибегнуть, чтобы создать некоторую гарантию, что моя работа будет в ближайшие годы отвечать моим потребностям?

Финансовое положение

- Каково моё экономическое (финансовое) положение?
- Есть ли у меня средства на самосовершенствование?
- Есть ли у меня дополнительные источники дохода?
- Каковы мои потребности в финансировании моей жизни и профессиональной деятельности в ближайшие годы?
- Какие меры могу в случае необходимости предпринять для улучшения моего экономического (финансового) положения?

Здоровье

- Каково состояние моего здоровья?
- Это объективные данные или я так думаю?
- Как регулярно я бываю на медицинских осмотрах?
- Это моя инициатива или школы?
- Занимаюсь ли я оздоровлением своего организма?
- Достаточно ли я сплю?
- Я правильно питаюсь?
- Какие меры я могу принять для сохранения и улучшения своего здоровья?

Семья

- Какова моя семейная ситуация на сегодняшний день?
- Изменится ли она в ближайшие годы и как?
- Значимо ли для меня иметь семью?
- Уделяю ли я семье достаточно времени?
- Есть ли в моей семье общие увлечения?
- Знаю ли я потребности, интересы, мнения членов своей семьи?
- Могу ли я создать в своей семье открытую и душевную атмосферу?

- Создаю ли я своей семье надёжные условия жизни?
- Как я могу развивать свою семейную жизнь?

Общение и развитие

- Интересуют ли меня проблемы и заботы других людей?
- Интересует ли меня чужое мнение?
- Интересует ли других людей моё мнение?
- Умею ли я ценить людей, с которыми общаюсь?
- Стремлюсь ли я развивать людей, с которыми общаюсь?
- Забочусь ли я постоянно о своём развитии?
- Посещаю ли добровольно учебные мероприятия, конференции, курсы?
- Занимаюсь ли я регулярно самообразованием?
- Есть ли у меня личный план развития?
- Какие меры могу принять по развитию своей мотивации и душевного состояния?

Досуг

- Выделяю ли я время для развлечений? Как часто?
- Есть ли у меня хобби?
- Связано ли моё хобби с моей работой?
- Я люблю проводить свой досуг в одиночестве или в компании?
- Какие меры я могу предпринять для улучшения своего досуга?

Анализ ответов на эти вопросы покажет, в каком направлении нужно двигаться.

Планирование деловой карьеры

Планирование деловой карьеры — необходимый элемент технологии самоменеджмента. Карьеру — траекторию своего служебного движения — человек строит сам, сообразуясь с особенностями внутри и вне организационной реальности. И главное, со своими собственными целями, желаниями и установками. Можно выделить несколько принципиальных траекторий движения человека в рамках профессии или организации, которые приведут к разным типам карьеры:

1. Профессиональная карьера — рост знаний, умений, навыков. Профессиональная карьера

ЖИЗНЬ В ПРОФЕССИИ

может идти по линии специализации углубления в одной, выбранной в начале профессионального пути, линии движения или транспрофессионализации (овладение другими областями человеческого опыта, связанное, скорее, с расширением инструментария и областей деятельности).

2. Внутриорганизационная карьера — связана с траекторией движения человека в организации.

Мероприятия по планированию карьеры:

- Первичная ориентация и выбор профессии.
- Выбор организации и должности.
- Ориентация в организации.
- Оценка перспектив и проектирование роста.
- Реализация роста.

Продвижение по службе определяется не только личными качествами работника (образование, квалификация, отношение к работе, система внутренних мотиваций), но и объективными. Успех в карьере можно рассматривать как с точки зрения продвижения от одной должности к другой, более высокой, так и с точки зрения овладения определённой профессией, составляющими её навыками и знаниями.

Алгоритм программы самоорганизации в образовательном учреждении

Алгоритм формирования управленческого решения предусматривает такую последовательность действий при разработке программы деятельности (управленческой) руководителя:

1. Необходимо определить точно совокупность видов деятельности, входящих в компетенцию менеджера данного уровня (руководитель, учитель, классный руководитель, старший воспитатель и т.д.), выполнение которых гарантирует

достижение целей образовательного учреждения. Причём, виды деятельности определяются исходя из функциональных потребностей в результатах, а не на основе того, что данный работник может делать в наступающем отчётном периоде.

2. Прописать структуру деятельности, определив иерархию линии управления, в которую входит работник. Такая работа позволит достаточно точно определить место должности этого работника в общей структуре, линии подчинения, заместительства, сотрудничества.

3. Определить смысл деятельности. Почему данная деятельность существует в образовательном учреждении (с точки зрения его функциональных результатов)? Это своего рода размышление о деятельности образовательного учреждения и организации управления на уровне какого-либо вида деятельности и занимающегося им работника. На этом этапе очень чётко проявляются профессиональные предпочтения (ценности), уровень деловой компетентности (по сути, профессиональная культура) работников, в том числе и менеджеров. Определение смысла начинается со слов «управлять, развивать, планировать, руководить, создавать условия» и т.д. Таким образом конкретизируется функциональная ответственность за результат. Например, назначение системы управления школой — создание условий для повышения качества образования при одновременном снижении перегрузки учащихся и педагогов. Каждый управленец на своём уровне должен конкретно прописать смысл своей управленческой деятельности. Конечно, управленцы могут грамотно это сделать при условии наличия концепции качества в образовательном учреждении.

4. Определить области ответственности (круг основных задач), имеющих определяющее значение для результатов деятельности: что следует делать, чтобы смысл деятельности осуществлялся. На каждый отчётный период — не более пяти-семи областей ответственности. Для каждой из областей —

две-четыре важнейшие задачи. Индивидуализация областей ответственности и определяемых для них задач должна быть настолько конкретной, чтобы их влияние на ключевые результаты было чётко видно и на их основе можно было определять практические меры для достижения конкретных целей.

Области ответственности для управленцев:

- Управление деятельностью (для школы — учебно-воспитательным процессом) включает определение конечных целей, составление планов деятельности, планов контроля. В последнее время наибольшей популярностью у руководителей школ пользуется классификация функций, предложенная П.И. Третьяковым: планово-прогностическая, мотивационно-целевая, организационно-распорядительная, контрольно-диагностическая, регулятивно-коррекционная.

- Управление персоналом — планы кадровой политики, подбор и отбор, профессиональное развитие и обучение, мероприятия по мотивации, направленные на различные группы персонала, аттестация и вознаграждение работников.

- Управление контактами — руководство контактами: внешними и внутренними, наиболее важными. На эту деятельность нужно выделить специальный день или его часть. На практике этот раздел, как правило, отсутствует, поэтому данная деятельность осуществляется стихийно, сваливаясь на бедных руководителей как «снег на голову», хотя большинство контактов можно было предусмотреть заранее.

- Развитие управления деятельностью, персоналом, контактами. Можно включить данную область в первые три пункта, но лучше выделить (особенно рекомендуется начинающим руководителям, а также руководителям образовательных учреждений, находящимся в режиме нестабильности), хотя бы на какое-то время.

5. Определить исполнительскую работу или выполнение других задач наряду с чисто руководящими. Для менеджеров образования любого уровня — это прежде всего педагогическая деятельность.

6. Определить полномочия в продвижении к результатам. Нужно ответить на вопросы: какие решения принимаю самостоятельно? Какие решения принимаю по согласованию с другими работниками? Выявляются те наиболее значительные решения, которые необходимо принимать данному работнику. Мелкие делегируются подчинённым. Грамотные управленцы сознательно стремятся действовать на высшем пределе компетенций (полномочий). Для подчинённых в данном случае девизом должно быть: «Всё, что не запрещено, разрешено». Компетенция должна быть достаточной для достижения конечных целей и осуществления решений, относящихся к различным областям ответственности. Если этого нет, компетенцию пересматривают. Делегируются как ответственность, так и полномочия достижения результатов, а не отдельные задачи и решения. Подчинённым предоставляется возможность самостоятельно работать и принимать решения, что делает их деятельность более инициативной и творческой.

7. Определить основные оценки деятельности должность. Задача данного раздела прописать планируемую степень достижения результатов деятельности менеджера. Критерии оценки: качество и степень осуществления планов, мотивированность, эффект взаимовлияния персонала, стабильность работы, изменения и т.д.

Результаты основной деятельности определяются, исходя из концепции качества данного образовательного учреждения. Результаты вспомогательной (поддерживающей) деятельности — исходя из планов образовательного учреждения. Наиболее трудным пунктом для менеджеров образования современного периода является определение и формулирование личных ключевых результатов, так как очень часто субъекты управления таковыми себя не чувствуют, отождествляя себя с образовательным учреждением в целом либо его системой управления.

8. Сформулировать требования, предъявляемые данной деятельностью к работнику, и определить потребность в развитии профессиональных и личностных качеств. Выделяются 5–7 наиболее значимых требований, исходя из функциональных потребностей на два-три последующих года. Этот раздел чаще всего отсутствует в программах управленческой деятельности современных руководителей образовательных учреждений и педагогов. Обусловлено это тем, что большинство руководителей школ «живут сегодняшним днём» и думают в основном о развитии образовательного учреждения, не заботясь о динамике своего профессионального роста в контексте развития развиваемого ими образовательного учреждения. Это одна из основных проблем школы — недостаточная готовность к изменениям внутренних установок руководителей, некоторая архаичность их системы ценностей.

Форма данного документа может быть любая.

Перевод деятельности руководителя на программное управление способствует формированию профессиональной культуры работников образования в качестве менеджеров. Результативность проявляется в повышении степени упорядоченности деятельности работника и удовлетворённости результатами труда.

Надеемся, что предложенные рекомендации повысят интерес педагогов и руководителей образовательных учреждений к самоменеджменту, помогут им эффективней выполнять возложенные на них задачи с меньшими затратами времени и сил, а также высвободить время для творческой деятельности, снизить число стрессов, в конечном итоге облегчить жизнь, в том числе и личную. **НО**