

ФОРМИРОВАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМАНДЫ ПО РАЗВИТИЮ КАДРОВОГО РЕСУРСА В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ УЧРЕЖДЕНИИ

Аннотация. Работа посвящена поиску путей решения кадровой проблемы в условиях модернизации образования в рамках гуманно-личностной и компетентностной парадигм, перспективной программы развития образовательного учреждения, когда работа с людьми требует новых, более демократичных, лично-ориентированных, творческих подходов. Авторы предлагают распространить на образовательное учреждение известный в корпоративном менеджменте подход, когда кадровая стратегия предполагает поиск и внедрение новых человекоцентристских подходов, что требует непрерывного развития управленческой команды. В работе рассматривается определение и характеристики понятия команды, способы ее формирования в учреждении на примере ГОУ СОШ № 1945, включая примерный план работы управленческой команды школы по развитию кадрового ресурса.

Ключевые слова: командный стиль работы, технология формирования команды, управленческая команда, менеджмент, внутришкольное управление, партисипативное управление, управление персоналом, кадровый ресурс.

Abstract. The work is dedicated to finding solutions to the staffing problem in the modernization of education in the humane personality and competency-based paradigm, long-term program of development of the educational institution where the work with people requires a new, more democratic, student-oriented, creative approaches. The authors propose to extend the well-known educational institution in corporate management approach, where the human resources strategy involves finding and implementing new approaches «chelovekotsentristkih», which requires continuous development of the management team. In this paper the definition and characteristics of the concept team, the methods of its formation in the establishment of the example of School № 1945, including an outline of the management team of the school to develop human resource.

Keywords: team work style, team building technology, management team, management, intraschool management, participative management, human resource management, human resource.

Одна из задач руководителя образовательного учреждения – думать о перспективах и ресурсах её развития, прежде всего о главном ресурсе для школы – человеческом ресурсе, кадрах. Педагогические кадры школы создают ее продукт, формируют культуру школы, ее внутренний климат, от них зависит социальная миссия школы. В связи с этим руководство школы строит свою работу с кадрами таким образом, чтобы способствовать развитию положительных результатов поведения и деятельности каждого отдельного человека и стараться устранять отрицательные последствия его действий. От этого в значительной степени зависит успех школы [4,8].

Развитие потенциала кадрового состава любой организации во многом определяется слаженностью (соорганизованностью) управляющего подразделения в определении и последовательности выполнения политики, стратегии и тактики работы с людьми. Единство ценностно-мотивационного, целевого, содержательного, процессуального и контрольно-оценочного компонентов в работе управленцев достигается только при условии командного стиля работы [1]. В образо-

вательном учреждении формирование команды по управлению образовательным учреждением – процесс естественный, исторически сложившийся.

Но с модернизацией образования в России в рамках гуманно-личностной и компетентностной парадигм, перспективной программы развития образовательного учреждения работа с людьми требует новых более демократичных, лично-ориентированных, творческих подходов. Поэтому кадровая стратегия в образовательном учреждении предполагает поиск и внедрение новых человекоцентристских подходов, что требует непрерывного развития управленческой команды [2]. Команда – в широком смысле – трудовой коллектив с высоким уровнем сплоченности, приверженности всех работников общим целям и ценностям организации. В управлении это коллектив единомышленников, сплоченных вокруг своего лидера, который одновременно является и высшим должностным лицом в организации. Если в организации, трудовой группе руководитель является учителем, экспертом, координатором, воспитателем, ответственным за решение проблем, то в команде он выступает как тре-

нер и советчик, защитник, помощник, распределитель ресурсов, контактёр с внешней средой. Для команды характерны три важных момента: взаимозависимость, разделяемая ответственность, результат [5].

Таким образом, команда в образовательном учреждении – это коллектив людей, имеющих общие цели, взаимодополняющие навыки и умения, высокий уровень взаимозависимости и разделяющих ответственность за достижение конечных результатов.

Стремление к созданию команды и ориентация на командный стиль управления в образовательном учреждении определяется следующими достоинствами командной работы:

- высокая эффективность деятельности;
- профессиональное и социальное развитие каждого;
- выработка новых конструктивных идей;
- быстрота реакции в критических ситуациях;
- более качественная работа со всеми субъектами образовательного процесса;
- уверенность в себе и в коллективе каждого члена команды;
- снижение стресса для всех членов команды;
- улучшение психологической обстановки и качества жизни на рабочем месте.

Формирование и развитие команды в образовательном учреждении возможно при слаженной работе управленческой команды, каждый из членов которой владеет технологией формирования команды. В основе технологии заложены общие представления о команде, идеи её развития, определяющие жизнеспособность и продуктивность работы. Поэтому обучение основам управления персоналом для администрации образовательного учреждения в наше время – задача архиважная. Как это будет организовано – через систему дополнительного профессионального образования, повышения квалификации, самообразования, посещение специальных семинаров и тренингов и др. – каждый директор школы решает с учетом особенностей своей организации, целенаправленно работая над созданием управленческой команды.

Важно понимать, что в эффективной, производительной команде должны быть: поддержка, доверие, упорство, обязательность, совместимость, юмор, сотрудничество, адаптивность, дружба, смелость, бескорыстие, энтузиазм. Поэтому при подборе кандидатур в команду по управлению образовательным учреждением важно провести предварительную работу по сбору информации о предполагаемых членах, развернутое собеседование для определения места, роли и возможности работы каждого предполагаемого участника команды. В команде люди должны быть динамичны, гармоничны, воздавать должное индивидуальному таланту каждого члена команды.

Формируя управленческую команду ГОУ СОШ № 1945 мы учитывали, что ключевым словом команды станет «сотрудничество», которое станет фундаментальной основой и при формировании команд сотрудников в подразделениях образовательного учреждения. Развитие команды, повышение качества её работы проходит в три стадии, первая из которых – стадия вхождения. На

этой стадии каждый вновь приглашенный (включенный в команду) человек определяет для себя, является ли и чувствует ли он себя членом команды. При этом велики одновременно и потребность войти в команду и опасение быть отторгнутым (как первый раз в новый класс). В этот период члены группы могут быть не всегда рассудительны и адаптивны в своем поведении, поскольку больше сосредоточены на своих эмоциональных переживаниях, потребностях и опасениях. Организатору команды, руководителю по функционалу следует проявлять терпение, демонстрировать уважение, понимание, при этом учитывать возможность единичных проявлений негативности в поведении и действиях отдельных сотрудников. Важно на этом этапе понять, *что это?* – проявление уже устойчивой манеры поведения, отношения к работе или ситуативная, не характерная для человека реакция, которая в дальнейшем не повторится.

На второй стадии формирования управленческой команды вырабатывается и утверждается иерархия – окончательное распределение ролей и функций. На этом этапе многие стремятся показать свои силы, а команда может повышать свою продуктивность. Эта стадия в литературе по менеджменту характеризуется как стадия бурления, «шторминга» и характеризуется как наиболее трудная для команды. Не редко руководитель в это время сталкивается с сопротивлением выполнению задач, резкими колебаниями во взаимоотношениях и отношении к успеху общего дела, некоторой оборонительностью и ссызательностью. Возможны разбивка на фракции и выбор союзников, борьба за лидерство, установление нереалистичных целей, отсутствие единства, повышенная напряженность и ревность и т.п. [1]. Многие члены команды испытывают чувство давления и напряжения, но постепенно они начинают понимать друг друга. К концу развития команды на данной стадии члены команды окончательно определяют уровень лояльности и распределяют обязанности. Наступает нормализация отношений: принятие членства в группе; появление некоторых способностей – конструктивного выражения критики; взаимопомощь и направленность на выполнение работы; попытка достичь гармонии, избегая конфликта; более дружелюбное доверительно отношение друг к другу, люди делятся личными проблемами; ощущение принадлежности к группе, совместности, общего духа и общих целей; установление и поддержание основных правил и норм группы.

Поскольку члены команды начинают учитывать свои различия, у них имеется больше времени и энергии на общее дело, в нашем случае, – повышение эффективности работы по обеспечению, прежде всего, качества образовательного процесса: активное использование новых подходов в организации учебного процесса, проявление внимания, действенной заботы о состоянии, готовности к учебной работе и поддержке учащихся с использованием технологий здоровьесбережения, внедрение современных образовательных технологий и т.п., что способствует повышению качества образования.

Специалисты считают, что формирование команды (управленческой в том числе) заканчивается на второй

стадии. Но как показывает практика, коллектив в образовательном учреждении – группа людей, меняющаяся не только численно, но и качественно. Поэтому в слаженном коллективе школы важно состояние третьей стадии развития команды – сотрудничество. На этой стадии для коллектива характерны практическое отсутствие различий во взглядах (монолог), поддержка друг друга «и в радости и в печали». Эта стадия – стадия эффективной и высокопродуктивной деятельности коллектива, в процессе которой члены группы понимают и принимают личностные и групповые процессы, сильные и слабые стороны друг друга, готовы предлагать помощь и обращаться за поддержкой к коллегам; стремятся к личному и профессиональному развитию для решения актуальных проблем и выполнения задач школы; стремятся и проявляют инициативу.

Для современной школы актуальность формирования команды обусловлена необходимостью обеспечения эффективности развития кадрового ресурса как основного в повышении качества управления образовательным учреждением. В управленческой команде образовательного учреждения можно условно выделить две составные группы сотрудников: относительно стабильную – административно-руководящий состав образовательного учреждения – директор и заместители директора по разным направлениям работы; вариативную, постоянно или периодически обновляющуюся – руководители подразделений и временных образований, объединяющих определенную часть коллектива для решения каких-либо конкретных задач. Например: руководители методических объединений, творческих или экспериментальных групп, исполнителей определенного фронта работы и т.п. [6].

При этом временно организуемые группы позволяют решать актуальные проблемы в развитии образовательного учреждения. Коллеги разных подразделений образовательного учреждения добровольно собираются для того, чтобы внести свой вклад в решение проблем качества образовательного процесса и качества образования. В этих ситуациях мы используем принципы партисипативного управления. Именно партисипативное управление – один из способов применения принципов соучастия в принятии решений с помощью групп. В управлении качеством образования такие группы действуют снизу вверх, т.е. они готовят (подбирают, вырабатывают) советы руководителям образовательного учреждения, за которым сохраняется право принимать окончательные решения. Такие творческие временные группы не обладают достаточными полномочиями для того, чтобы проводить в жизнь свои собственные рекомендации, но в кадровой политике школы обеспечивают высокий уровень личностной и профессиональной заинтересованности, оптимальную активность, стремление к профессиональному совершенствованию и т.п.

Однако партисипативный подход имеет и свои ограничения. Большинство недостатков при использовании данного вида управления в школе относятся либо к неумелому использованию принципов участия руководством образовательного учреждения, либо

к недостатку терпения, умения тактично принимать и разбираться в предложениях коллег, стремлению получить все и сразу.

Конечно, многие обсуждения могут отнимать слишком много времени, но именно в это время (при грамотной организации обсуждения) устанавливаются конструктивные коммуникации, раскрываются личностные и профессиональные резервы каждого. Поэтому для школы важно, чтобы участие в работе различных групп (творческих и проблемных объединениях) вызывало интерес у сотрудников и поддерживалось администрацией. В нашей школе большинство сотрудников стремятся к творчеству и готовы участвовать в обсуждениях, вырабатывать какие-то решения на конструктивном уровне. Есть и такие, кому гораздо проще ежедневно выполнять четко очерченные функции, когда все просто и понятно, чем пытаться решить проблемы, в которых надо разбираться. Однако участие в такой работе, несомненно, повышает компетентность сотрудников, а следовательно, способствует наращиванию качественного потенциала профессиональной команды школы [3,7].

На эффективность развития образовательного учреждения при участии сотрудников в некоторых вопросах управления образовательным процессом существенное влияние оказывает поддержание оптимального баланса в назначаемости сверху и выборности снизу (либо самовыдвижении) членов подразделений, временных или постоянных групп. Так, если все руководители подразделений назначены, то нарушается принцип добровольности и соответственно снижается эффективность разработки и реализации программ, обеспечивающих развитие школы. Если же все члены выдвинуты снизу или сами предложили свои кандидатуры, то в этом случае есть риск недопонимания между администрацией и некоторыми сотрудниками при решении важных задач. Возникает необходимость реформирования партисипативных структур, а это сложная задача, так как партисипативные структуры трудно перестраивать, именно за счет большой роли человеческого фактора.

Тем не менее, в образовательных учреждениях имеет смысл внедрять партисипативные структуры. Например, партисипативные типы структур могут использоваться при развитии самоуправления и распространяться только на решение отдельных задач: работу методических объединений, творческих групп по инновационной и экспериментальной работе, реализации здоровьесберегающего направления, разработку и выполнение воспитательных и социальных программ, формирование гражданской компетентности и т.п.

Внедрение принципов партисипативного управления может проводиться как сверху, так и снизу путем постепенного и последовательного охвата одного уровня за другим. Таким образом, в развитии кадрового ресурса школы, важное место отводится управленческой команде, структура которой определяется структурой образовательного учреждения. В целом работа по обеспечению системы непрерывного повышения квалификации кадров в школе представляет систему плановых мероприятий (табл. 1).

Основные мероприятия работы управленческой команды школы по развитию кадрового ресурса

Дата	Мероприятия
сентябрь	1.Совещания при директоре: «Обсуждение состояния нормативно-правового обеспечения работы подразделений школы»; «Информация об определении основных подходов и планировании работы с кадрами в подразделениях», «Утверждение перспективных планов работы по повышению квалификации». 2. Подготовка информации: «Состояние кадрового обеспечения работы подразделений».
октябрь	1. Собеседование директора с сотрудниками подразделений А2 и А3. 2. Проведение общешкольного производственного совещания «Культура отношений и поведения сотрудников в школе». 3. Общая лекция «Конфликт и пути его предупреждения и решения».
Ноябрь	1. Анализ работы с кадрами зам. директора по УВР: состояние кадров; реализация планов повышения квалификации; внутришкольная работа по повышению квалификации; кадровые проблемы; перспективы работы с кадрами. 2. Проведение тренинга «Способы предупреждения и решения конфликтных ситуаций».
Декабрь	1. Обследование и анализ состояния работы с кадрами зам. директора по АХЧ: состояние кадров; реализация планов повышения квалификации; внутришкольная работа по повышению квалификации; кадровые проблемы; перспективы работы с кадрами. 2. Общая лекция «Профессиональный имидж». 3. Собеседование директора с сотрудниками подразделения блока «Б». 4. Семинар «Профессиональное здоровье и способы его восстановления».
Январь	1. Обследование и анализ состояния работы с кадрами зам. директора по УВР и спортивно-массовой работе: состояние кадров; реализация планов повышения квалификации; внутришкольная работа по повышению квалификации; кадровые проблемы; перспективы работы с кадрами. 2. Собеседование директора с сотрудниками подразделения блока «В». 3. Семинар «Основы эффективного взаимодействия подразделений и структур школы».
февраль	1. Обследование и анализ состояния работы с кадрами зам. директора по безопасности: состояние кадров; реализация планов повышения квалификации; внутришкольная работа по повышению квалификации; кадровые проблемы; перспективы работы с кадрами. 2. Проведение общешкольного производственного совещания (для всех сотрудников школы) «Миссия, цели и приоритеты работы школы в деятельности подразделений и каждого сотрудника». 3. Собеседование директора с сотрудниками подразделения блока «Г».
Март	1. Анализ работы с кадрами зам. директора УВР руководитель музыкально-хоровой студии «Синяя птица»: состояние кадров; реализация планов повышения квалификации; внутришкольная работа по повышению квалификации; кадровые проблемы; перспективы работы с кадрами. 2. Семинар «Управление поведением и эмоциональным состоянием – профессиональная задача педагога».
Апрель	1. Анализ работы с кадрами зам. директора по соцзащите: состояние кадров; реализация планов повышения квалификации; внутришкольная работа по повышению квалификации; кадровые проблемы; перспективы работы с кадрами. 2. Семинар: Навыки конструктивного общения: «Умение слушать».
Май	1. Анализ работы с кадрами зам. директора воспитательной работе: состояние кадров; реализация планов повышения квалификации; внутришкольная работа по повышению квалификации; кадровые проблемы; перспективы работы с кадрами. 2. Диагностика сотрудников школы «Удовлетворенность местом работы».
Июнь – август	1. Подготовка к совещанию при директоре «Состояние и перспективы кадровой политики в школе». 2. Обсуждение и утверждение плана работы с кадрами на новый уч.год.

Литература

1. Авдеев В. В. Управление персоналом: технология формирования команды. М., 2003.
2. Андреева И. В., Кошелева С. В., Сливак В. А. Управление персоналом. СПб: Нева-Экономика, 2003.
3. Давыдова Н. Н., Пермьякова И. Г. Пути раскрытия творческого потенциала педагогических работников в условиях саморазвивающегося образовательного учреждения // Муниципальное образование: инновации и эксперимент. 2010. № 1. С. 55–58.
4. Конаржевский Ю. А. Менеджмент и внутришкольное управление. М.: Центр «Педагогический поиск», 2000. 224 с.
5. Попов С. Г. Управление персоналом. М.: Ось-89, 2006. 144 с.
6. Сиденко А. С. Использование сетевого взаимодействия для обеспечения развития инновационного потенциала педагогов // Муниципальное образование: инновации и эксперимент. 2012. № 4. С. 25-30.
7. Фоменко Е. В. Экспертотроум как новая форма проведения педагогических конференций // Муниципальное образование: инновации и эксперимент. 2012. № 6. С. 40-47.
8. Шамова Т. И. Управление образовательными системами. М.: ВЛАДОС, 2002. 320 с.