Управление современной сельской школой: какой должна быть команда

Рогалева Е.В., доцент ИГУ

Начнем с наблюдения Уильяма Сэттинджера:

"В управлении часто доминируют два типа людей:

- те, кто разбираются в том, чем они НЕ управляют,
- и те, кто управляет тем, в чем они НЕ разбираются",

а также следствие П. Рута:

"Задача руководителя – найти и поддерживать оптимальную пропорцию и тех, и других".

Из новых Законов Мерфи

Основания для пересмотра или формирования нового состава управленческой команды

Новая нормативная база, формирующая основу жизнедеятельности и самостоятельности современной школы:

- ФЗ № 273 –ФЗ «Об образовании РФ»;
- ФГОСы по уровням образования.

Основания для пересмотра или формирования нового состава управленческой команды

Образовательные результаты – позитивные измеряемые изменения в сфере образования

Переход на управление по результатам

(определять планируемые образовательные результаты в операциональном виде)

Переход от контроля качества образования к управлению качеством образования

(необходимо оценивать не только образовательные достижения, качество образовательных программ и условия осуществления образовательного процесса, но и проектировать варианты управленческих решений, которые могут изменить ситуацию к лучшему)

Ключевая современная роль руководителя образовательной организации

Д.Б. Бургесс «Выдача разрешений нищим», 1877 г

А.С. Самсонов «Рождение флота Российского», 1996г

Изменилась роль директора:

Раньше – проситель и снабженец
Сегодня – стратег и организатор

ФЗ – 273 п.4 ст.28 и ст. 2

- Установление штатного расписания относится к компетенции образовательной организации.
- Основной вид деятельности школы, как образовательной организации является образовательная деятельность, т.е. деятельность по реализации образовательных программ и достижению образовательных результатов.

ФЗ – 273 п.4 ст.28

Образовательные организации обладают самостоятельностью в осуществлении образовательной, административной и финансово-экономической деятельности	Образовательные организации свободны в определении содержания образования, выборе учебно-методического обеспечения, образовательных технологий по реализуемым ими образовательным программам

Единое образовательное пространство современной школы может быть поделено на четыре управленческих блока:

- управление финансово-экономической и хозяйственной деятельностью;
- координация учебных программ и проектов;
- воспитание и социализация;
- контроль за качеством образования.

Качество образования

- Качество образовательной деятельности
- Качество образовательных результатов

Качество образования

- Не только достигнутые, но и планируемые результаты и оценка их соответствия запросам и ожиданиям личности, общества и государства,
- Содержание образования и его отражение в программах, учебниках и методических пособиях;
- Используемые методы и организационные формы, их адекватность учебной деятельности;
- Образовательная среда, эффективность средств обучения в поддержке и реализации новых видов учебной деятельности;
- Подготовка и профессиональная деятельность учителя.

Задачи, которые являются основанием для подбора кадров:

- Безопасность пребывания ребенка в школе;
- Организация и осуществление учебного процесса, направленного на получение образовательных результатов;
- Организация качественного питания;
- Создание условий для реализации дополнительного образования детей в школе;
- Санитарные условия;
- Медицинское обслуживание;
- Создание необходимых современных материально-технических условий и др.

Главная задача - педагогическая

Все остальные задачи – вспомогательные, в поддержку и развитие ключевой, направлены на оптимизацию ресурсов в стремлении довести основной показатель деятельности, в данном случае, - качество образовательных результатов, до максимального значения.

В свою очередь, все прочие ресурсы должны оставаться не ниже возможного или допустимого.

Оптимальный состав управленческой команды современной школы

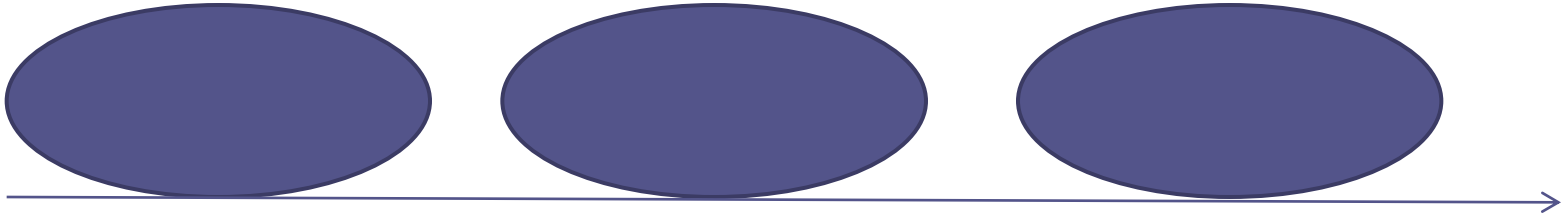
- Руководитель образовательной организации;
- Первый заместитель руководителя (по управлению ресурсами;
- Заместитель руководителя по реализации образовательных программ;
- Заместитель руководителя по контролю качества образовательных результатов;
- Заместитель руководителя по воспитанию и социализации учеников;
- Главный бухгалтер.

Первый заместитель директора

- Управление финансово-экономическими ресурсами, развитие материально-технической базы.
- Руководство и организация деятельности контрактной службы.
- Обеспечение работы органов государственно-общественного управления, которые влияют на работу школы.

Кто ответственен за конечный образовательный результат?

- Зам. директора по начальной школе?
- Зам. директора по основной школе?
- Зам. директора по старшей школе?



Заместитель руководителя по содержанию образования (по реализации образовательных программ)

Заместитель руководителя по содержанию образования

- Определение/изменение структуры управления образовательным процессом в школе.
- Организация деятельности межпредметных методических объединений (взамен распределения учителей по предметным группам).
- Организация работы учителей по реализации образовательных программ.
- Планирование повышения квалификации педагогов.

Изменение роли ученика – «эволюция»

Ключевые компетенции – ориентированы на решение рутинных и новых задач; способствуют развитию умения учиться

- Связанные с мышлением (критическое, креативное мышление)
- Связанные со взаимодействием друг с другом (коммуникация, кооперация)
- Связанные со взаимодействием с собой (саморегулирование, самоорганизация)

Образовательный результат

Это ожидаемые и измеряемые конкретные достижения обучающихся, выраженные на языке знаний, способностей, компетенций; они описывают, что должен будет в состоянии делать обучающийся по завершению всей или части образовательной программы, а также уровня(ей) образования.

Учебный процесс в современных условиях направлен на:

1
- Создание опыта работы с информацией, её применения в нестандартных и непривычных жизненных ситуациях, обеспечивающего саморазвитие и самоактуализацию учащихся

2
- Формирование способов деятельности, применяемых как в рамках образовательного процесса, так и при решении проблем в реальных жизненных ситуациях

- Ты хочешь быть счастливым, богатым и удачливым?
- Естественно.
- А тебя учили этому в школе?
- Нет.
- Тогда зачем ты туда ходил?
- Так надо, все туда ходят….

Современные роли учителя

Исследователь, консультант, организатор, руководитель проектов, навигатор эффективной работы со знанием, «коллективный учитель»

Главная задача учителя – создание и организация условий, инициирующих учебную деятельность школьников, ведущую у образовательным результатам, отвечающим новым запросам общества

Заместитель директора по контролю качества образования

Уход от принципа – «Сам учу, сам проверяю….»

Ключевая задача – мониторинг ситуации внутри управленческой команды и педагогического коллектива.

Главный механизм профессиональной деятельности такого заместителя – организация взаимотребовательности педагогов.

Заместитель директора по контролю качества образования. Задачи:

- Обеспечение функционирования внутренней системы оценки качества образования в соответствии с требованиями законодательства об образовании ;
- Изучение удовлетворенности родителей качеством образовательных услуг, условиями образовательной деятельности;
- Организация участия образовательной организации во внешних процедурах оценки качества образования: в мониторинговых исследованиях качества образования регионального, федерального и международного уровней;
- Вносить предложения по аттестации педагогических работников на основании объективной и всесторонней оценки их деятельности, а также по подбору и расстановке педагогических кадров в образовательной организации с учетом результатов оценки качества образования и др.

Заместитель директора по контролю качества образования

Специалист «широкого профиля» - обеспечение контроля оценки качества образования на всех уровнях образования.

СОВЕТ!!!

Реализуя контрольные мероприятия, не следует отвлекать учителей от основного образовательного процесса (механизмы для организации контроля, в том числе с привлечением информационных систем, используемых в школе.)

Заместитель директора по воспитанию и социализации учеников

- Решение задач воспитания и социализации на межшкольном уровне;
- Организация дополнительного образования.

Помощники – классные руководители, старшие воспитатели, социальные педагоги, омбудсмены, родители обучающихся и т.д.

Принципы формирования эффективного штатного расписания

- Сокращение численности административно-управленческого персонала;
- Увеличение доли результативных высокооплачиваемых педагогов;
- Оптимизация дублирующих должностей;
- Эффективное распределение функционалов;
- Переход на аутсорсинг клининговых, бухгалтерских и прачечных услуг и др.

! Полная ответственность

- Главная ответственность в получении образовательных результатов на основе рационального и эффективного управления ресурсами лежит **на руководителе образовательной организации.**

Ключевые принципы формирования единого педагогического коллектива современной школы:

- Понимание, принятие и разделение всем коллективом целей и задач своей работы;
- Моральная и материальная отдача от результатов своего труда;
- Правильная (эффективная) расстановка кадров;
- Грамотное стимулирование работников, в том числе, когда материально поощряться должен результат;
- Ответственность руководителя и коллектива в целом за порученное дело.

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ

- **Главное правило делегирования**: давая подчиненному то или иное задание, на наделить его, во-первых, полномочиями, необходимыми для выполнения данного задания, а во-вторых, ответственностью за ее результаты и последствия.

- **Ответственность (responsibility)** – это обязательство выполнять поставленные задачи и нести ответственность за их решение.

- **Полномочия (limited power)** – представляют собой ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия подчиненных на выполнение задач учреждения.

По этим причинам руководители не хотят делегировать полномочия:

- убежденность, что «…я это сделаю лучше»;
- отсутствие доверия к подчиненным;
- нежелание рисковать (чтобы за проблемы, рожденные делегированием, не пришлось самому же отвечать);
- отсутствие механизмов контроля предупреждения руководителя о возможной опасности.

По этим причинам учителя не хотят брать на себя полномочия:

- учителю проще спросить директора, что делать, чем самому решать проблемы;
- учитель боится критики за возможные просчеты и ошибки;
- учитель не владеет ресурсами и информацией, необходимой для выполнения задачи;
- учитель перегружен;
- учитель не уверен в себе;
- учитель не получает дополнительных стимулов за дополнительную ответственность;

Подлежат делегированию:

- рутинная работа;
- специализированная деятельность;
- частные вопросы;
- подготовительная работа.

Не подлежат делегированию:

- задачи особой важности;
- задачи высокой степени риска;
- необычные, исключительные дела;
- срочные дела, не оставляющие времени для объяснения и перепроверки;
- задачи строго доверительного характера.

«Нельзя управлять тем, что невозможно измерить…., но всего, что измеримо можно достичь»

Билл Хьюлетт

«И всякий из нас, кто предполагает, что может руководить другими, должен постоянно и напряжённо учиться»

А.В. Луначарский

Типы организационных структур

Линейная организационная структура управления

Линейно- функциональная организационная структура управления

Матричная организационная структура управления

Линейная структура управления

Во главе каждого структурного подразделения находится руководитель – единоначальник, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками и сосредоточивающий в своих руках все функции управления.

Линейная организационная структура управления имеет свои преимущества и недостатки

Линейная организационная структура управления

Преимущества	Недостатки
1. Единство и четкость распорядительства 2. Согласованность действий исполнителей 3. Простота управления 4. Оперативность в принятии решения 5. Четко выраженная ответственность 6. Личная ответственность руководителя	1. Высокие требования к руководителю 2. Отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений 3. Затруднительные связи между инстанциями 4. Концентрация власти в управляющей верхушке

Линейно-функциональная организационная структура управления

При такой структуре управления всю полноту власти берет на себя линейный руководитель, возглавляющий определенный коллектив.

Ему при разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов помогает специальный аппарат, состоящий из функциональных подразделений.

В данном случае функциональные структуры подразделения находятся в подчинении главного линейного руководителя.

Таким образом, линейно-функциональная структура включает в себя специальные подразделения при линейных руководителях, которые помогают им выполнять задачи организации.

Линейно-функциональная организационная структура управления

преимущества

1. Более глубокая подготовка решений и планов, связанных со специализацией работников
2. Освобождение главного линейного менеджера от глубокого анализа проблем
3. Возможность привлечения консультантов и экспертов

недостатки

1. Отсутствие тесных взаимосвязей между производственными отделениями
2. Недостаточно четка ответственность, т. к. готовящий решение, как правило, не участвует в его реализации
3. Чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали, а именно: подчинение по иерархии управления, т. е. тенденция к чрезмерной централизации

Матричная организационная структура управления

Матричная структура управления создается путем совмещения структур двух видов: линейной и программно-целевой.

В соответствии с линейной структурой (по вертикали) строится управление по отдельным сферам деятельности организации: НИР, воспитание, производство, сбыт и др.

При матричной структуре управления руководитель программы (проекта) работает не со специалистами, которые подчинены непосредственно ему, а линейным руководителем, и в основном определяет, что и когда должно быть сделано по конкретной программе.

Линейные же руководители решают, кто и как будет выполнять ту или иную работу.

Проектная структура управления

Заказчик проекта

Инвестор проекта

Учредитель УПО

Проектная группа

Внешний научный консультант

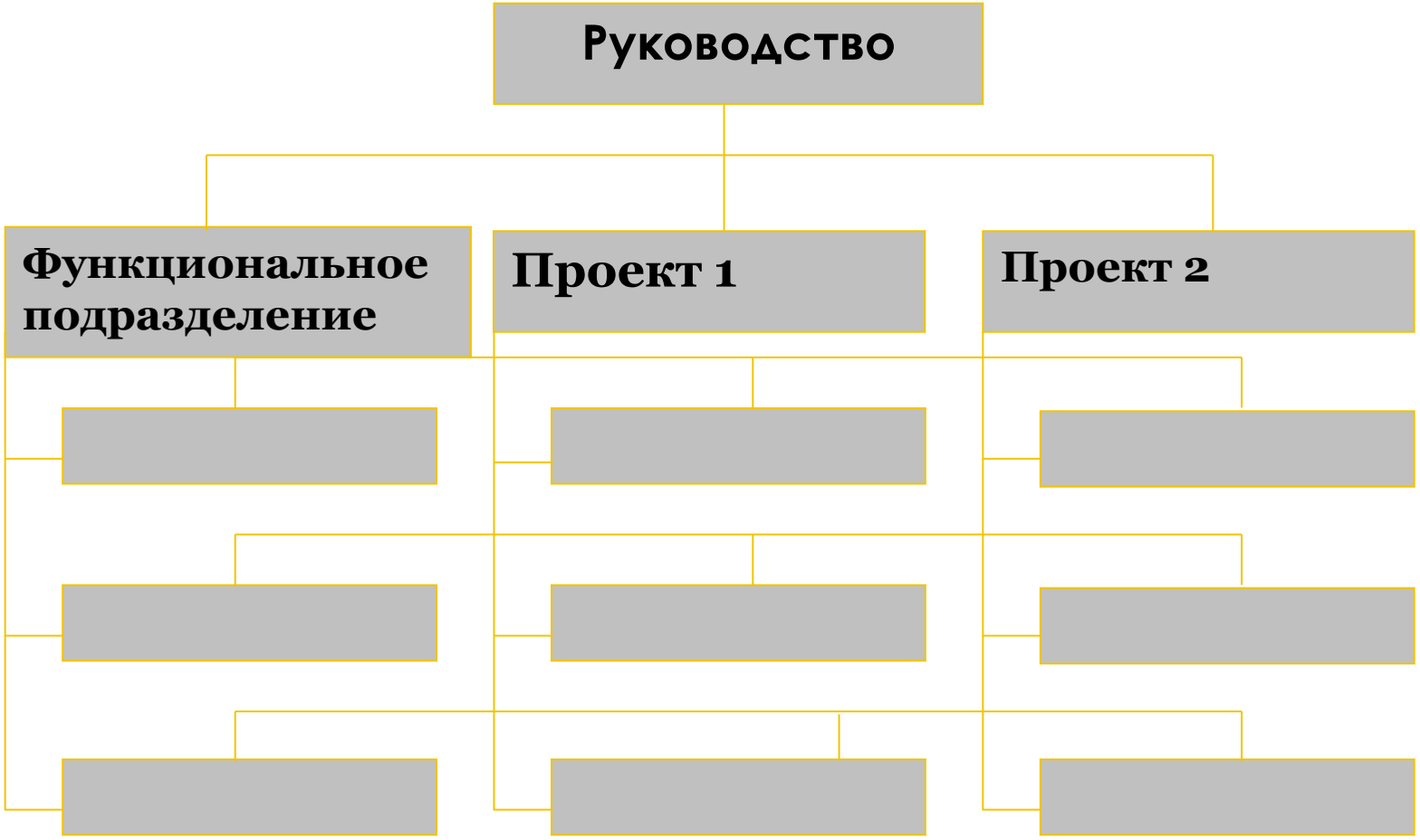
Попечительский совет

Социальные партнеры

Результат экспериментальной деятельности

При функционировании программно-целевой структуры управляющее воздействие направлено на выполнение определенной целевой задачи, в решении которой участвуют все звенья организации.

Матричная структура управления



Достоинствами матричной структуры являются:

1. интеграция различных видов деятельности организации в рамках реализуемых проектов, программ;
2. получение высококачественных результатов по большому количеству проектов, программ, продуктов;
3. значительная активизация деятельности руководителей и работников управленческого аппарата в результате формирования проектных (программных) команд, активно взаимодействующих с функциональными подразделениями, усиление взаимосвязи между ними;
4. вовлечение руководителей всех уровней и специалистов в сферу активной творческой деятельности по реализации организационных проектов;
5. сокращение нагрузки на руководителей высшего уровня управления путем передачи полномочий принятия решений на средний уровень при сохранении единства координации и контроля за ключевыми решениями на высшем уровне;
6. усиление личной ответственности конкретного руководителя как за проект (программу) в целом, так и за его элементы;
7. достижение большей гибкости и скоординированности работ, чем в линейно-функциональных и дивизиональных организационных структурах управления, т. е. лучшее и более быстрое реагирование матричной структуры на изменение внешней среды;
8. преодоление внутриорганизационных барьеров, не мешая при этом развитию функциональной специализации.

НЕДОСТАТКИ МАТРИЧНОЙ СТРУКТУРЫ

1. сложность матричной структуры для практической реализации, для ее внедрения необходима длительная подготовка работников и соответствующая организационная культура;
2. структура сложна, громоздка и дорога не только во внедрении, но и в эксплуатации;
3. она является трудной и порой непонятной формой организации;
4. в связи с системой двойного подчинения подрывается принцип единоначалия, что часто приводит к конфликтам; в рамках этой структуры порождается двусмысленность роли исполнителя и его руководителей, что создает напряжение в отношениях между членами трудового коллектива организации;
5. в рамках матричной структуры наблюдается тенденция к анархии, в условиях ее действия нечетко распределены права и ответственность между ее элементами;
6. для этой структуры характерна борьба за власть, т. к. в ее рамках четко не определены властные полномочия;
7. для данной структуры характерны чрезмерные накладные расходы в связи с тем, что требуется больше средств для содержания большего количества руководителей, а также порой на разрешение конфликтных ситуаций;
8. мешает достижению высококачественных результатов двусмысленность и потеря ответственности;
9. при использовании матричной структуры возникают трудности с перспективным использованием специалистов в данной организации;
10. наблюдается частичное дублирование функций;
11. несвоевременно принимаются управленческие решения;
12. как правило, характерно групповое принятие решений;
13. отмечается конформизм в принятии групповых решений;
14. нарушается традиционная система взаимосвязей между подразделениями;
15. в условиях матричной структуры затрудняется и практически отсутствует полноценный контроль по уровням управления;
16. структура считается абсолютно неэффективной в кризисные периоды.