

УДК 378.02

МЕТОДОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕДАГОГИЧЕСКИМ КОЛЛЕКТИВОМ

© Ульянов С.С.,

аспирант направления подготовки «Образование и

педагогические науки»,

ФГБОУ ВО Мичуринский ГАУ,

Мичуринск, Россия

E-mail: ulianov@mail.ru

Аннотация: Особое внимание в контексте авторского исследования центрировано на совершенствовании кадровой политики образовательного учреждения, которое невозможно без понимания сущности и требований к ее осуществлению.

Работа с кадрами в современной образовательной структуре – это целостный организм, построенный на достижениях передового педагогического опыта, система взаимосвязанных мер, направленных на повышение педагогического мастерства каждого преподавателя, развитие и повышение потенциала педагогического в целом и каждого- предметника в частности, а в итоге – на достижение качества и эффективности воспитательного процесса, уровня образованности и развития обучающихся, в работе с педагогами – оказание реальной, своевременной помощи в развитии сплава знаний и умений.

Управленческая работа в образовательном учреждении обладает разнообразным функционалом, включает диагностическую, воспитывающую, развивающую, контрольно-оценочную задачи. Поэтому работу с кадрами

нельзя считать работой в целях корректировки и исправления ошибок в деятельности педагогов.

Данная деятельность дает эффективное функционирование образовательного процесса, его совершенствование. Руководители во взаимодействии с педагогическими кадрами выполняют роли как учителя, так администратора и инспектора.

Это обуславливает актуальность непрерывного совершенствования профессиональных компетенций как педагогического, так и административно-педагогического коллектива, что, в свою очередь, может быть обеспечено эффективной кадровой политикой, подразумевающей активную работу с педагогическими кадрами.

Ключевые слова: менеджмент образовательного учреждения, модернизация образования, современные образовательные технологии, управленческая деятельность в образовательном учреждении, педагогические компетенции.

Введение (Introduction). Актуальность исследования. Управление кадрами и кадровая политика в общеобразовательном учреждении нами трактуется как управленческая инициатива руководителя образовательного учреждения, заместителей, председателей предметных методических объединений по взаимодействию с педагогическим составом в части организации профессиональной деятельности, в контексте повышения профессиональной компетентности, педагогического мастерства, квалификации, создания единого работоспособного, конкурентоспособного коллектива (team-bulding), обеспечивающего функционирование ОУ (образовательного учреждения- прим. автора) на инновационной основе с широким использованием передовых идей, передового педагогического опыта как отечественного, так и зарубежного образования.

Исходя из множества актуальных задач, стоящих перед руководителем образовательной организации, можно выделить ряд аспектов, которых стали предметом нашего исследования.

Наиболее значимые аспекты исследовались известными учеными, педагогами.

В истории педагогики управленческая деятельность руководителя школы по подбору кадров рассматривалась еще К.Д. Ушинским, Н.И. Пироговым [1, с. 49]. Исследователи акцентировали внимание на проблемах организации совместного взаимодействия педагогов и обучающихся, формировании мотивации педагогов к самосовершенствованию. Идеи «team-building» воплощены еще в XIX веке в педагогической системе А.С. Макаренко и В.А. Сухомлинского [1, с. 27].

«Должен быть коллектив воспитателей, - писал А.С. Макаренко, - и там, где воспитатели не соединены в коллектив и коллектив не имеет единого плана работы, единого тона, единого точного подхода к ребенку, там не может быть никакого воспитательного процесса» [1, с. 88].

Труды Н.С. Дежниковой, Л.И. Новиковой, Р.Х. Шакурова раскрывают внутренние механизмы функционирования и управленческие аспекты в педагогическом коллективе [1, с.125]. Авторы утверждают, что «педагогический коллектив является социальным и профессиональным объединением специалистов. Для педагогического коллектива образовательного учреждения как особой группы людей свойственны цели, профессиональные и социальные (миссия), кроме того, характерны организованность, наличие руководства, сплоченность, относительная устойчивость и продолжительность функционирования» [2, с. 7].

Коллектив педагогов – это часть коллектива, компонентом является ученический. Однако, школьный , обладая общими , имеет и весьма характерные особенности. Главная - это специфика деятельности, а именно: воспитание детей.

Показателем результативности указанного коллектива выступает компетентность участников, педагогическая культура, отношения, складывающихся между его членами, миссия, степень организованности.

Данное сообщество - первый опыт и именно он дает представление о коллективе, его системе, совместной деятельности. Это обстоятельство предполагает ответственность и стимулирует к постоянному самосовершенствованию.

Опыт внедрения передового опыта отражен в трудах А.С. Батышева, Е.Н. Ильина [3, с. 102]. В данных работах внимание сосредоточено на методах работы школы, которые обеспечивают результативность внедрения. «Проблемные зоны, развитие образования- объективные причины» . Но есть субъективный фактор и это, в значительной , фактор психологический, в очередь связанный с руководителем школы [4, с. 174].

Материалы и методы (Materials and Methods).

Целеполагание управленческой работы состоит в создании условий формирования профессиональной компетентности педагогического коллектива, каждый в котором - предметник, воспитатель должен проявить и свою потребность в повышении педагогического мастерства, выбрать собственную траекторию саморазвития [4, с. 175].

Кроме того, инновация в образовательной сфере - новый стиль, основанный на содружестве участников процесса – руководителя, его заместителей, обучающихся, родителей реализуется в деятельности советов. В Центре-колледже прикладных квалификаций ФГБОУ ВО Мичуринский ГАУ города Мичуринск совет был создан еще десятилетие назад, и тогда он был единственным из не только в городе, но и на Тамбовщине . Хотя, к примеру, в государствах Западной Европы, в частности, Англии подобные руководящие органы управления существуют с прошлого века. Советы представляют

сообщество и сформированы с участием родителей, местной общественности, учителей, а также сотрудников школы и учащихся [1, с. 54].

Управляющие советы голосуют за выбор развития и дух ОУ (формируют приоритетные ценности). Проведение отчетов, мониторинг качества обучения также являются прерогативой этой структуры. Совет должен следить за рациональным расходованием бюджета, быть на защите обучающихся и внедрять инновационные методы работы.

При этом отмечают, что существует взаимообусловленность между работающими Управляющими советами и эффективными ОУ. Нельзя забывать, сегодняшние дети - завтрашние родители. УС осуществляет множество функций, решает образовательные и организационные проблемы, например, формирование программы. Историческая ретроспектива свидетельствует, что в семнадцатом веке великий -классик Ян- Коменский выдвинул и ключевую для времени задачу: хотел создать образовательную структуру, которая смогла «учить всех», то есть как по содержанию, так и по форме. Привычная модель строилась на основе логики Коменского абсолютно единообразно [3, с. 103]. Одна программа, один учебник, учебный план, общая методика преподавания. Ученый понимал, что обучающиеся разные, но для него неважны в методике индивидуальные различия, он ставил целью построить универсальную «дидактическую машину». Обучающимся в такой «машине» сознательно не оставляли никакого выбора.

Современная система ставит задачу – формировать способности и интересы. Сегодня этому соответствуют все образовательные программы, основанные на новейших Федеральных государственных стандартах (ФГОС СПО). Гипотетически программа должна присутствовать в каждом ОУ. Вполне допустимо, что в отдельных учреждениях программы как документа нет. У совета в данной ситуации появляется предмет взаимодействия с администрацией, и при правильном ведении этого диалога должна появиться и совместная разработка ООП.

Поэтому, сотрудничество – - такое взаимодействие в ходе образовательного процесса, которое возникает при паритете интересов, направлено к учету интересов всех и помогает достижению профессиональных отношений.

Партнерство в муниципальных учреждениях очень имеет чисто профессиональный характер. Это представлено данными нашего исследования. Механизмом формирования отношения в системе «образовательное учреждение — учитель», «коллектив— руководитель» руководство считает послушность, не строптивость преподавательского состава, а преподаватели – умение создавать творческую атмосферу, уважение, доверие, честность, объективность, высокую профессиональную компетентность, умение руководителей организовывать труд .

Научно- педагогические работники также отмечают неудовлетворенность отношениями с руководством, заместителями, организацией системы работы по изучению, обобщению педагогического передового опыта. Проблема достижений педагогической работы и передовой опыт в школы фактически всех стадиях школы, потому только единство и практики обеспечивает педагогической власти и достижения высоких в обучении и образование поколения.

Проблема внедрения педагогической науки и опыта в действительность актуальна на всех этапах развития, так как единство теории и практики обеспечивает совершенствование мастерства учителей и высоких результатов в воспитании подрастающего . Сегодняшний уровень результатов в практической деятельности не самих педагогов, не руководителей, не исследователей- не удовлетворяет. Анализ источников по теме исследования позволил сформулировать несколько причин. Отсутствует научно-обоснованная система повышения мастерства НПР; затем, в ОУ сложилась система , направленная на достижение результатов педагогических; в-третьих, нет взаимосвязи педагогической практики с идеей передового опыта.

Причиной такого положения дел, как показывает исследование, является отсутствие практики глубокого анализа деятельности руководителя: взаимодействия с педагогическими кадрами, пресечение негативных явлений в педагогическом контроле, работы, инспектирования. Для многих руководителей в работе с педагогами характерны неконкретность формулирования цели и задач без учета особенностей детей и конкретных учителей, школы в целом, невнимание к созданию условий для квалификации и профессионального роста; однообразие форм и способов работы с НПП, исключение индивидуальной формы посредством тематических уроков, воспитательных мероприятий и их анализ, непонимание сути контроля.

Приоритетной работу с педагогами считали известные исследователи: В.А. Сухомлинский, А.С. Макаренко [13, 16].

Исследование общественного мнения учителей школ Мичуринска, проведенное в контексте эксперимента, показало, более 45 % директоров, 67 % завучей общеобразовательных организаций выполняют надзорные функции, осуществляя внутришкольный контроль. Администраторы, являясь «учителями учителей», обладают массовым недостатком: неумением анализировать уроки с психологического аспекта, вести аналитическую беседу с целью оценки занятия, отсутствием педагогического такта в анализе урока.

Природа этих недостатков в организации базового педагогического образования в вузах. В государственных образовательных высшего образования направления «Педагогическое образование» этому вопросу недостаточно внимания посвящено, и это, естественно, сказывается на подготовке руководителей к данной работе. Работа с педагогическими кадрами предполагает владение педагогическими компетенциями и руководителей, и педагогов, школьных и социальных педагогов. Доказано, что в управлении школой многое определяется непосредственным участием коллектива в реализации решений руководства.

Вопросам управленческой работы руководителей школы посвящены труды Ю.К. Бабанского и др.[1, с. 46].

Поташник М.М. использует понятие «управление» как целеустремленную работу всех субъектов на обеспечение, стабилизацию, оптимальное и обязательное развитие организации [1, с. 26].

Шамова Т.И. рассматривает управление как создание для комфортного всех участников процесса [1, с.29].

Портнов М.Л. акцентирует внимание на целенаправленном методе общественных отношений, взаимоотношений, которые организуются в процессе выработки и реализации управленческих проектов[1, с. 56].

Работа с педагогическими сотрудниками в ОУ – управленческая деятельность с целью формирования и сплочения коллектива и повышения квалификации учителей.

Под политикой кадровой мы понимаем целенаправленную, системную работу руководителя ОУ, заместителей по УВР, методических объединений, направленную на совершенствование профессиональной подготовки учителей.

В работе с кадрами в общеобразовательном учреждении есть одно требование, которое определяет успех работы, – индивидуальный подход к учителям. Для управления необходимо, умение убедить, практически организовать процесс. условием обеспечения работы с педагогическими кадрами для руководителя следует считать умение поддерживать контакт с коллективом, умение завоевывать его . Работа с кадрами основана на индивидуальном подходе с учетом образования, личного мастерства, характера, традиций школы, муниципального образования. Она требует выдержки, терпения, эрудиции и высокой педагогической и методической компетенций. В конечном счете, вопросы воспитания подрастающего поколения зависят от педагогического мастерства руководителей и учителей, их квалификации. Это известная истина применима ко всем специалистам, но, , более всего относится к тем, учит других. Именно поэтому следует заботиться о подготовке педагогических кадров, ведь деятельность учителя в

том, что должен быть всесторонне образованным, постоянно свои знания, педагогическое мастерство передавая ученикам .

Кадровая политика в общеобразовательной школе прежде всего центрирована на обеспечении высокой профессиональной подготовки и периодической переподготовке педагогов.

Проблема квалификации педагогических всегда привлекала исследователей. Данному аспекту педагогической деятельности уделено внимание в работе П.П. Блонского [1].

Проблема повышения квалификации становится особенно в современных условиях, происходит быстрое развитие науки и техники, а компетенции, полученные ВУЗе , быстро устаревают. Политика, реализуемая образовательным учреждением в Российской Федерации, базируется на системе ПК педагогов, которая включает уровня (педагогический, уровень муниципального образования, региональный) и отличается следующими чертами:

- непрерывность, систематичность в течение всей педагогической деятельности;
- использование достижений науки и опыта;
- учет персонального уровня подготовки преподавателя;
- индивидуальный подход.

Лейтмотивом политики руководителя является подбор наиболее талантливых педагогов и в дальнейшем обеспечение высокого профессионального мастерства при реализации современной образовательной политики: образовательного процесса ФГОС с принципа органичного обучения и воспитания, трудового воспитания, профессиональной ориентации обучающихся, подготовки их к труду и прочее.

Содержательное наполнение ПК представлено в анализе образовательных, учебных и методических инициатив, мониторинге качества знаний обучающихся, поиске методик по учету индивидуальных особенностей, формировании системы деятельности.

Однако исследование показывает, что процесс в ОУ координируется заместителями по УВР. Следовательно, один важнейших участков работы переложен на плечи заместителей. Часть руководителей полностью сосредоточены на организации финансово-хозяйственной работы, а также осуществлении различного свойства общественных функций, воспитательный процесс интересует их только в части конечного результата.

Исследования показывают, что одна треть директоров координируют УВР, придавая этому первостепенное значение (чаще бывшие завучи по УВР).

Значимой в современных условиях является подготовка руководителей к работе с педагогами, уровень их педагогической компетентности, знание педагогического и методического процесса, умение помочь учителю, вот что определяет уровень управленческой грамотности.

Под управленческими компетенциями руководителя школы нужно понимать педагогическую компетентность, включая отдельные компетенции, обеспечивающие качество выполнения направляющей, развивающей, координирующей задач.

Высокий уровень организации в образовательном учреждении (ОУ) воспитательного процесса определяется педагогическим старанием НПР. Следовательно, содержание кадровой политики руководства – подбор кадров и формирование процесса совершенствования мастерства.

Мастерство выражается в умении так наладить учебный процесс, что при всех, самых неблагоприятных условиях (слабый состав обучающихся, низкая оснащенность МТБ и др.) добиваться качественного уровня освоения дисциплин обучающимися.

Специфическое свойство управленческой деятельности и ее разновидностей состоит в зависимости индивидуальной и коллективной составляющих, то есть здесь мы рассматриваем не только участие самого директора, но и деятельность руководителей структурных подразделений, то есть природа управленческой реализуется в совместной работе административного состава, в прямой и обратной связи.

Руководитель взаимодействует одновременно со многими объектами, между которыми закономерные социально-, деловые отношения.

Управленческую деятельность можно отождествлять по организации коллективного труда людей. Руководитель выполняет функции лидера в части ответственности за процессы прогнозирования, принятия решений, контроля, установления связей и отношений. Данная система этих связей присуща любой деятельности независимо от конкретной сферы, хотя степень выражения может различной.

Целью исследуемой деятельности является обеспечение функционирования определенной системы, которую определяют как социотехническую, «технологическую» и «человеческую». Поэтому труд включает в себя несколько основных аспектов, связанных с обеспечением технологического функционирования и командообразования «team-building».

Анализ деятельности образовательных учреждений помог сформулировать содержательную часть управленческой деятельности. Исследователями определено, что руководящий персонал в коммуникативные процессы нескольких сотен вступает в течение дня, а восьмичасовой рабочий график включает более 200 различных действий. «Норма» директора, по Г. Мюнстерберга, «варьируется 86 до 160 видов в день» [1, с. 38]. В социологическом исследовании деятельности, проводившемся в течение месяца, обнаружено, «в среднем в день не менее 270 видов деятельности и за все время лишь 12 раз руководитель может отказаться от «текучки» и сконцентрироваться на профессиональных аспектах, уделяя им 20 минут» [1, с. 46].

Другим выводом микроанализа искомой деятельности является хронометраж времени. Цель анализа - выявление оптимального баланса «времени» руководителя, а реализуется как изучение доли времени, уделяемой разным видам управленческой деятельности в течение рабочего дня. Установлено: «более половины управленческих действий требуют менее 9 минут и одна десятая длится дольше установленного. Лишь 30-60% времени,

как правило, посвящается образовательному процессу, а остальное время — контактам. Причем — одна десятая всего времени управленцев «уходит» на вышестоящих руководителей» [1, с. 93].

Часть служебного хронометража занята вербальным общением — до 80-90%. Однако только 30% занимают контакты, которые инициированы руководителями, а остальное приходится на взаимодействия, возникающие непреднамеренно с стороны.

Примерно в подобных условиях любой руководитель, вынужден отвечать за решение множества хозяйственных, учебно-воспитательных, психолого-педагогических и вопросов. Также следует учесть, что педагогическому коллективу характерна специфическая креативная составляющая, он обладает большим творческим потенциалом, следовательно, к руководителю данного коллектива предъявляются повышенные требования.

Умение создать индивидуальный подход к преподавателю является специфическим требованием к управленческому мастерству. Лучшие руководители ведут работу не только на основе знания специфики преподаваемого предмета, но с позиции компетентности и жизненного опыта.

Данные М.Л. Портнова подтверждают, «способность руководителя с учителем установить нормальные отношения, на основе внимания к его потребностям — наиболее важный фактор удовлетворенности своим трудом» [4, с. 176].

Для личности руководителя характерно обладание множеством качеств, особенно харизмой. Прогностические способности помогают увидеть, определить, какая работа требует особо пристального внимания. Нестандартное мышление позволит найти решения возникающих проблем.

Оценивая качество деятельности образовательного учреждения, руководитель проводит мониторинг целого ряда показателей. Недопустимо оценивать результаты работы НПП по общим показателям успеваемости или оценкам, полученными за успеваемость обучающимися. Здесь необходим

глубокий анализ уровня знаний учеников и педагогов, выявление причинно-следственных зависимостей.

Разделяя точку В.А. Слостенина, готовы утверждать, что кадровая политика представляет «целостную, последовательную, деятельность по обеспечению повышения квалификации педагогов через контроль, методическую работу, инспектирование, основанную на достижениях науки, педагогическом опыте, направленном на совершенствование мастерства учителей, развитие и повышение потенциала педагогического в целом и на повышение эффективности учебно-воспитательного процесса, рост образованности, воспитанности и школьников» [1, с. 138].

Обсуждение и выводы (Discussion). Резюмируя, следует отметить, что важнейшую в образовательной системе функцию выполняют люди – руководители и рядовые преподаватели. Единство, взаимопонимание в духе требований нового законодательства в образовательной сфере – важнейшие результаты работы с кадрами в образовательном учреждении, которые будут обеспечены при системной реализации вышеназванных компонентов: педагогического контроля, инспектирования, грамотной организации учебного и воспитательного процессов.

Таким образом, руководство педагогическим коллективом представляет системную, последовательную деятельность по обеспечению высокой компетентности педагогического коллектива.

Список литературы

1. Сухомлинова М.В., Синепупова О.С., Короткова Г.В. Студенческая молодежь: компаративный социальный анализ. М.: Перспектива, 2013.-392с.
2. Короткова Г.В., Синепупова О.С. Методология компетентностного образования (Methodology of competences education)// Научно-практический рецензируемый мультидисциплинарный журнал «Научно-исследовательские публикации». 2013. №3 (3).С. 5- 10.

3. Короткова Г.В., Соловьев В.О. Формирование исследовательско-прогностической компетентности студентов в образовательном процессе аграрного вуза (статья)//Вестник Мичуринского государственного аграрного университета. 2014. №4. С.102-104.
4. Короткова Г.В., Ефименко Е.А. Культурологический подход в современной парадигме высшего образования// Вестник Мичуринского ГАУ. 2012. №1-2. С. 174-176.

UDK378.02

METHODOLOGY OF TEACHING STAFF MANAGEMENT

©Ulyanov S.S.,

post-graduate student in the field of Education and
pedagogical Sciences»,

Michurinsk State Agrarian University,

Michurinsk, Russia

E-mail: Ulyanov @mail.ru

Summary: particular attention in the context of the author's research is focused on improving the personnel policy of the educational institution, which is not possible without an understanding of the nature and requirements for its implementation.

Work with personnel in the modern educational structure is an integral organism built on the achievements of advanced pedagogical experience, a system of interrelated measures aimed at improving the pedagogical skills of each teacher, the development and improvement of the potential of the pedagogical in General and each subject in particular, and as a result - to achieve the quality and efficiency of the educational process, the level of education and development of students, in working with teachers – to provide real, timely assistance in the development of the alloy of knowledge and skills.

Management work in an educational institution has a variety of functions, including diagnostic, educational, developmental, control and evaluation tasks.

Therefore, work with the staff can not be considered as work to correct and correct errors in the activities of teachers.

This activity provides effective functioning of the educational process, its improvement. Managers, in cooperation with teaching staff, perform the roles of both teacher, administrator and inspector.

This determines the relevance of continuous improvement of professional competencies of both pedagogical and administrative-pedagogical staff, which, in turn, can be provided by an effective personnel policy, which implies active work with teaching staff.

Key words: management of educational institution, modernization of education, modern educational technologies, management activity in educational institution, pedagogical competences.