Эссе: «Роль руководителя в профессиональном развитии коллектива»

**Оглавление**

[Введение 2](#_Toc359488204)

[Глава 1. Теоретическая часть 4](#_Toc359488205)

[1.1.Организация управления 4](#_Toc359488206)

[1.2. Стиль управления как фактор эффективности управления коллективом. 6](#_Toc359488207)

[Глава 2. Анализ исследования 9](#_Toc359488208)

[Заключение 12](#_Toc359488209)

[Литература 14](#_Toc359488210)

Приложение \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 15 ­­­­­­­­­­­­­­­­­­­­­­­­­­­­

# Введение

 Муниципальное бюджетное общеобразовательное учреждение «Средняя школа №9», в котором я работаю директором, расположено в районе Лимбяяха города Новый Уренгой. В нашем районе находится одна школа. На образовательную ситуацию в школе большое влияние оказывает ее расположение в отдаленном от центра месте (60 км до города Новый Уренгой). Отсутствие возможности взаимодействия с культурными центрами, условия для развития индивидуальных творческих способностей не позволяют обеспечить в достаточной мере удовлетворение интеллектуальных, эстетических, спортивных потребностей каждого ученика. Таким образом, образовательная и воспитательная система школы ориентируется в основном на окружающую школу социальную, предметно- эстетическую и природную среды.

 Решая эти задачи, школа стремится создать условия, при которых ученик мог бы развить свои индивидуальные природосообразные творческие способности и склонности, на основе воспитания художественно – эстетического вкуса, экологизации обучения и  воспитания с младших классов. Каждая школа видит своих выпускников в перспективе интеллектуальными, творческими, здоровыми, воспитанными, стремящимися к развитию личностями. Что может сделать небольшой педагогический коллектив для того, чтобы выпускники крошечной школы не только не затерялись в этом безумном, полном противоречий мире, но и состоялись как профессиональные, состоявшиеся и востребованные специалисты?  Я, как руководитель, стремлюсь к повышению статуса нашего учреждения, путем предоставления доступного качественного образования и развития дополнительных образовательных услуг, удовлетворяя запросы родителей. Возможные средства конкуренции – качество образования, условия обучения и воспитания, инновационная деятельность. Данных условий невозможно достигнуть без желания быть востребованным для родителей – главных заказчиков образовательных услуг, а решающий фактор повышения статуса учреждения - профессиональный рост коллектива.

**Цель:** выявить условия, необходимые для профессионального роста коллектива.

**Гипотеза исследования**: профессиональный рост коллектива будет осуществляться при создании в образовательной организации (ОО) со стороны руководителя следующих условий:

**-** предоставления возможности получения самообразования педагогам на принципах добровольности, развивая интеллект и общую культуру своей личности;

**-** внедрения в педагогическую практику образовательного учреждения инновационной деятельности;

- создания управляющей команды на основе общей цели и совместной деятельности;

- создания в коллективе атмосферы делового сотрудничества.

**Задачи:**

1. В процессе анализа теоретической, научно-методической литературы выделить особенности организации управления ОО.

2. Выделить стиль управления руководителя как приоритетный в формировании творческого коллектива.

3. Определить и обосновать комплекс необходимых условий, способствующих профессиональному росту коллектива ОО.

4. Экспериментально подтвердить факторы, позитивно влияющие на активность и творчество педагогов.

5. Определить роль руководителя в профессиональном росте коллектива.

**Объект исследования**: управленческая деятельность руководителя.

**Предмет исследования**: совокупность условий, способствующих профессиональному росту коллектива образовательной организации для развития учреждения и повышения конкурентоспособности.

**Методы** исследования:

- теоретический анализ научной литературы;

- изучение, анализ и обобщение управленческого опыта руководителей ОО;

- беседа с педагогами;

- анкетирование педагогов «Готовность к инновационной деятельности», «Условия, способствующие вашему профессиональному росту», «Психологический климат в коллективе».

**Актуальность** данной темы заключается в том, что время требует перехода из режима функционирования в режим развития. Как руководитель, я с начала своей деятельности, стремилась к созданию из педагогов, коллектива единомышленников, готовых к переменам. От профессиональных умений руководителя, его способностей оперативно принимать решения, способностей нацеливать коллектив на непрерывное развитие, творческий рост, зависит успешность развития учреждения, его социальный статус. Руководителям необходимо выработать новый подход в управлении, строящейся на уважении, доверии и успехе, ориентируясь, прежде всего на создание комфортных условий для созидательной деятельности педагогов с детьми, родителями и самовыражения в ней. Несмотря на острую потребность практики в совершенствовании управления, вне поля зрения исследователей остается процесс внедрения нововведений в управленческую деятельность управляющей команды.

# Глава 1. Теоретическая часть

## Организация управления ОО

Центральной фигурой процесса управления образовательным учреждением, безусловно, является руководитель. Вопросами управления отечественной системой образования и образовательными учреждениями занимаются такие ученые, как К.Ю. Белая, Ю.А. Конаржевский, Л.В. Поздняк, Е.П. Тонконогая, П.И. Третьяков, Т.И. Шамова, и др.

Повышение качества образования и профессионального роста педагогов находится в прямой зависимости от уровня профессиональной компетентности руководителей.
Управление деятельностью образования имеет свою специфику.
Функции управления определяются следующим образом:
− планирование, как элемент общей функции принятия решения;
− организация, то есть обеспечение выполнения плана;
− контроль, то есть установление фактов соответствия функционирования системы принятым решениям и определенной организованности.

Управленческую деятельность руководителя общеобразовательной организации можно считать системной и результативной, если она обеспечена всесторонней информацией о состоянии работы в каждом подразделении, то есть процесс управления требует постоянной обратной связи.

Задача руководителя состоит в осуществлении информационного обеспечения, анализа, целеполагания, планирования, исполнения, контроля и коррекции. Под организацией управления понимается целостная структура следующих подсистем: кадры, материально-техническая база, социально-педагогические условия, образовательный процесс, связь с семьей и социальными институтами детства: находящихся во взаимодействии и взаимосвязи в соответствии с их местом в процессе управления.

Руководитель должен понимать, что механизм управления современным образовательным учреждением изменяет характер выполнения управленческих функций, порождает принципиально новые формы взаимодействия участников педагогического процесса. Осуществляя выбор путей обновления педагогического процесса и эффективного управления им, современные руководители, делает вывод М.М.Поташник, должен учесть тенденции социальных преобразований в обществе, запросы родителей, интересы детей и профессиональные возможности педагогов. Для управленца – профессионала, как отмечают В.С.Лазарев, Р.Л. Крический, важно овладеть культурой профессионального управления, т.е. комплексом тех понятий и методов, которые выработаны в общественном опыте. Однако, замечают специалисты И.А.Елисеев, И.П.Марченко, в последнее время многие руководители не соответствуют требованиям времени из-за низкой управленческой компетентности.

Прежний руководитель – хороший исполнитель, но сегодня образование нуждается в руководителе – творце, инициаторе, который может создать условия для развития личности педагога и ребёнка в соответствии с его потребностями и запросами развивающегося общества. «На лицо противоречие между задачами новыми и прежними способами руководства. Разрешение данного противоречия – важное условие обновления системы образования».[[1]](#footnote-1) Главное в методической работе образовательного учреждения - оказание реальной, действенной помощи педагогам в развитии их мастерства, профессиональных знаний, навыков и умений, необходимых для современного педагога свойств и качеств личности.

Следующий важнейший шаг для профессионального роста коллектива - повышение педагогического мастерства педагогов. В настоящее время первостепенным становится решение задачи усиления методического сопровождения педагога, оперативного реагирования на конкретный запрос, но при условии активной позиции педагога – поиска новых ресурсов развития в себе. Один из способов решения этой задачи в нашем учреждении видится в предоставлении свободы форм и методов повышения квалификации, получения вариативной методической помощи, поддержки инициатив представления индивидуального опыта педагога. Тем самым соглашаюсь со словами М.М.Поташника: « Учитель – субъект своего научного развития и постоянного профессионального самодостраивания».[[2]](#footnote-2)

## 1.2. Стиль управления как фактор эффективности управления коллективом.

Многие мои коллеги считают, что директора школы нужно освободить от хозяйственных проблем, его главная задача – организация образовательно-воспитательного процесса. А чем же будут заниматься заместители директора по учебно – воспитательной и воспитательной работе? Основная роль руководителя, на мой взгляд, стратегическое развитие, вверенного ему учреждения.

Общая стратегия задается государством, обществом и является основой для определения стратегии каждого учреждения. На первый план в управленческой деятельности выходит умение руководителя сочетать государственные, региональные задачи с собственным представлением о путях развития ОО. Чтобы руководить педагогическими коллективами, перед которыми в настоящее время поставлены такие задачи, необходима новая категория руководителей образовательных учреждений. Это «руководители-лидеры» или «руководители - менеджеры».  Безусловно, стиль управления, который присущ руководителю нового поколения, влияет и на профессиональное развитие коллектива.

В своей деятельности я применяю популярный в современное время демократический стиль управления. При данном стиле непосредственный руководитель управляет руководителями структурных подразделений. Если руководитель ОО будет успешно взаимодействовать с коллективом, результатом явится развитие у сотрудников способности к самоуправлению своей деятельностью. [3] Такой подход к управлению, связанный с делегированием ряда полномочий и ответственности за результаты труда, позволяет реализовать основную функцию руководителя в учреждении, которое постоянно развивается – быть стимулирующим началом в творческом процессе решения задач деятельности ОО. В моей работе всегда присутствует коллегиальность, учитываю мнения каждого из коллег, поскольку, считаю, что и сама имею право на ошибку. Стараюсь разделять с ними власть и контролирую результаты деятельности. Подчиненные принимают активное участие в подготовке решений, пользуются свободой в выполнении заданий. Создаю необходимые предпосылки для выполнения работы, стараюсь проводить справедливую оценку их усилий, уважительно отношусь к своим подчиненным и к их потребностям.

Считаю, что для успешного внедрения данного стиля, руководителю необходимо обладать следующими профессиональными знаниями основ менеджмента, управления персоналом; применение на практике современных организационно-управленческих принципов и методов; умение работать с документацией. Безусловно, руководителя, владеющего этими знаниями, можно будет назвать идеальным. Поэтому, я стараюсь овладеть всеми вышеназванными качествами, что, бесспорно, окажет влияние на эффективность работы подчиненных и, в целом, учреждения.

Что же препятствует эффективной деятельности руководителя?

Розанова В.А. отмечает следующее:

* недостаточная сформированность у менеджера индивидуальной управленческой концепции;
* рассогласование организационных и личных ценностей и целей менеджера;
* недостаточная степень наличия управленческих способностей менеджера;
* недостаток знаний, умений и навыков менеджера в области управленческой деятельности;
* отсутствие креативности у менеджера;
* неумение управлять собой;
* неумение управлять группой;
* недоброжелательное отношение к персоналу;
* отсутствие стремления к личностному росту;
* неумение мотивировать персонал;
* трудности в общении с подчиненными;
* применение неэффективного стиля руководства;
* ориентация на себя и свои личные цели;
* отсутствие ориентации на решение профессиональных задач;
* недостаток творческого подхода в работе;
* консервативность поведения менеджера;
* наличие конфликтных тенденций поведения;
* наличие невротических тенденций поведения.[[3]](#footnote-3)

Я, как руководитель, стараюсь не допускать данные факторы в своей работе, поэтому постоянно   работаю над саморазвитием, самовоспитанием, совершенствованием и самообразованием. Изучив многочисленные исследования стилей руководства делаю вывод, что руководство, ориентированное на интересы подчиненных, вызывает более высокий уровень их удовлетворенности. К сожалению, не всегда эта ориентация руководителя приводит к большей продуктивности руководимого им коллектива.

Каждому конкретному руководителю не может быть присущ только какой-либо один стиль. Руководитель должен умело использовать в своей работе тот или иной стиль в зависимости от обстоятельств: содержания решаемых задач, конкретного состава руководимой группы и др. Стиль руководства оказывает большое влияние на деятельность подчиненных и эффективность работы учреждения.

#

# Глава 2. Анализ исследования

Анализируя исследование, в котором принимали участие 10 директоров школ, 58 педагогов г. Новый Уренгой, следует отметить, что 87% опрошенных указали, что на профессиональный рост коллектива влияет **самообразование** педагога. Следует добавить, что наибольший эффект в профессиональном росте педагога может быть достигнут тогда, когда личные усилия по самообразованию совпадают с усилиями организаторов методической работы (научно-информационный методический центр, методист, заместитель директора по УВР). Также, говоря о самообразовании, не могу не отметить принцип «добровольности», т.е. по собственному стремлению. Все, что педагог делает для профессионального роста сам, добровольно, с желанием, настроением - это всегда является его самообразованием. И неважно, какой источник самообразования: курсы повышения квалификации, работа с книгой или в Интернете. Согласна с высказыванием М.М. Поташника: «Главным в самообразовании является наличие мотива, равноценного наличию личностного смысла в этой деятельности. Это то (мотив), что является побудительной причиной самостоятельной работы учителя над собой, и он всегда связан с удовлетворением потребностей педагога как субъекта в своем развитии, то есть в профессионально-личностном росте». Роль руководителя поддержать и направить начинания педагогов. Я считаю, что важно взаимодействие педагогов как внутри учреждения, так и обмен опытом между педагогами города, округа, страны. Роль руководителя настроить педагогов на желание передать свой опыт, поделиться своими новыми идеями и мыслями с коллегами, вступить в открытую среду сетевого профессионального общения. Отсюда и необходимая потребность в ИКТ.

В книге М. Фуллана «Новое понимание реформ образования» читаю: судьба образовательных изменений решается в зависимости того, как две противоположные силы: Административная подотчётность и Педагогическое сообщество в условиях противостояния и взаимного дискомфорта научатся уважать и использовать значительные ресурсы друг друга. И ещё: «Учиться жить с реформой означает проводить изменений меньше, но более серьёзно».[[4]](#footnote-4)

Назначение педагогических сообществ отделять в потоке реформ достойное от недостойного и поддержка достойных истинных образовательных изменений. Теперь у педагогов есть замечательная возможность, они могут открыто обсуждать профессиональные проблемы не только на методических объединениях и педагогических советах, но и в сообществе педагогов в сети Интернет.

Более половины (71%) педагогов и руководителей, принявших участие в исследовании, подтвердили необходимость во **внедрении инноваций** в образовании. Огромными способностями повышения качества образования обладает само учреждение и внедрение в педагогическую практику образовательного учреждения инновационной деятельности, направленной на проектирование стратегии обновления управления ОО, а также на организацию инновационной методической работы с педагогическими кадрами. Кризисное время рождает в нашей педагогической системе не только ожидание «перемен сверху», но и ощущение необходимости собственных изменений. «Во времена перемен мир завоевывают те, кто учится, а те, кто учиться не хочет, оказываются прекрасно приспособлены к жизни в мире, которого больше не существует», - Эрик Хоффер.[[5]](#footnote-5) Осмысленно принять и внедрить инновации в образовательный процесс под силу только творческому коллективу. Для реализации внедрения инновационных процессов в ОО педагога предложили поставить на будущий учебный год следующие задачи:

* разработать механизм вовлечения педагогов в процесс управления ОО;
* определить факторы, позитивно влияющие на активность и творчество педагогов;
* создать положительный психологический климат в коллективе;
* принять меры по профилактике синдрома эмоционального выгорания;
* создать творческие проектные группы с учетом психологической совместимости и желания педагогов.

**Создание управляющей команды** как критерий профессионального роста коллектива ОО определило 63% педагогов и сотрудников в исследовании. Коллективу не все равно кто и как ими управляет. Управляющая подсистема, по определению М.М.Поташника, представляет собой «совокупность индивидуальных и коллективных субъектов, между которыми распределены полномочия и ответственность за выполнение управленческих функций».[[6]](#footnote-6) Я считаю, что управленческая команда – это эффективно действующая группа управленцев, сплотившихся на основе профессиональной деятельности. Одним из главных отличительных признаков «команды» считаю способность её членов к совместным действиям, направленным на достижение запланированных результатов. Также управленческая команда вырабатывает единые подходы по оценке результатов деятельности ОО.

В теории и практике современного менеджмента формирование команд в организации рассматривается как одно из приоритетных направлений в деятельности руководителя, а понятие «лидерство» и «команда» определены основными понятиями стратегического менеджмента.

Работа управленческой команды в системе нашей школы способствует:

* более успешной работе ОО, так как функционирование и развитие зависит от обмена информацией и от способности людей совместно решать проблемы;
* быстрой адаптации системы ОО к изменениям во внешней среде и повышению качества образовательных услуг;
* повышению эффективности управления на основе умения директора работать не с отдельными личностями, а с группой подчинённых (командой);
* модернизации организационной структуры управления ОО.[[7]](#footnote-7)

Создавая команду в своем учреждении, я придерживалась принципа: не «как пойдет – там видно будет, а «как договоримся, так и будем работать». Сплочение команды на основе общей цели и совместной деятельности и есть прямая задача руководителя. Никто, кроме него решить ее не может.

68 % человек, принявших участие в исследовании, указали важность **создания климата делового сотрудничества** в коллективе. Основная задача руководителя – сплочение коллектива на основе общих целей, задач, содержания работы учреждения. Анализируя исследование, делаю вывод, что от современного руководителя требуются умения:

1. Находить лучшие стороны в работе коллег на основе учета их личностных стремлений.

2. Влиять на установление доброжелательных взаимоотношений в коллективе.

3.Общаться с сотрудниками (педагогическая этика, тактичность, деликатность, доверительный тон общения и др.)

Чтобы работа каждого педагога и всего коллектива по обеспечению профессионального роста была успешной необходимо, чтобы «психологический климат был благоприятным».[[8]](#footnote-8) Немало значимым в данном вопросе является и система стимулирования коллектива как моральная, так и материальная. При выборе поощрения исхожу из потребностей, ожидания, особенностей конкретного работника, который достоин поощрения. Для одного - денежная премия в данный момент ценнее всего, кто-то ждет публичной похвалы, поэтому выбор лучшего варианта возможен для конкретного человека индивидуально.

#  Заключение

В ходе проведения исследования, анализируя полученную информацию, делаю вывод, что профессиональный рост коллектива будет осуществляться при организации руководителем в ОО следующих условий:

1. Методическая работы в образовательном учреждении должна быть направлена на самообразовательную деятельность педагога, причем повышение квалификации на курсах явно недостаточно и без самостоятельной работы в период между курсами повышения квалификации без нее просто не обойтись. Необходимо направить педагогов, обращать внимание не на форму, а на содержание самого самообразования, потому что не форма бывает плохой, а потому, что та или иная форма удобна для конкретного человека, личность которого индивидуальна.

Теперь педагоги не только хотят, но и могут открыто обсуждать профессиональные проблемы не только на методических объединениях и на педагогическом совете, но и в сообществе педагогов в сети Интернет. И у педагогов появилось желание передавать свой опыт! Данный анализ показывает, что в профессиональном росте педагога важное место имеет саморазвитие.

2. Изучая анализ работы образовательных учреждений г.Новый Уренгой определяю, что в системе образования города действительно есть немало педагогов, которые искренне любят свою профессию, детей и всецело отдают себя делу обучения и воспитания здорового, грамотного и самостоятельно мыслящего поколения. Эти педагоги, действительно являются инициаторами внедрения разнообразных инновационных форм работы. По их инициативе и по желанию проводятся многочисленные мероприятия, конкурсы, семинары и т.д. Результаты их новаторской деятельности, безусловно, сказываются как на повышении уровня воспитанности, инициативности, творчества, школьной мотивации воспитанников, так и на развитии педагогического коллектива в целом. Прямая функция руководителя - поддержать педагогов в применение инноваций в педагогической деятельности, помочь им взять на вооружение новые педагогические технологии, овладеть искусством их творческого применения.

3.«Лицо» образовательного учреждения определяет его педагогический коллектив. А создают тот коллектив, сплачивают, превращают в работоспособную творческую силу руководители. В последние годы в отечественной системе образования произошли существенные изменения, связанные с развитием рыночных отношений и преобразованием социально-экономической ситуации в стране. С изменением социально-экономических условий в России изменилась и специфика управления коллективами и в системе образования. Вопросы эффективного использования «человеческого фактора» в организации деятельности ставятся "во главу угла", а отсюда, огромное внимание уделяется и вопросам формирования профессиональных рабочих групп — команд.
Полученные выводы позволяют говорить о том, что современные образовательные учреждения нуждаются в менеджерской управленческой технологии, суть которой состоит в гибком распределении полномочий в рабочем коллективе, переходе от вертикальной системы управления к более демократичным командным формам взаимодействия.
4. Сегодня руководитель должен овладеть новыми технологиями управления. Для этого требуется серьёзная подготовка: создать благоприятный психологический климат, своевременно предупреждать конфликты или устранять возникшие. Самой основной заботой руководителя является повышение результативности деятельности образовательного учреждения, что невозможно без создания благоприятной обстановке в коллективе, которая предотвратит стадию «эмоционального выгорания» и положительно отразится на здоровье педагога, а следовательно и воспитанника.

Цель и задачи исследования реализованы, гипотеза доказана. Творческий, профессионально грамотный коллектив - центральное звено успешного развития образовательного учреждения и системы образования в целом, так как именно педагог обеспечивает эффективное функционирование и развитие образовательного учреждения.
Мне, как директору образовательной организации, важно поддержать потребность педагога в профессиональном росте и найти новые источники его продвижения.

# Литература

1. Федеральный закон от 29.12.2012 №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»

Авдеев В.В. Формирование команды. М.: ТЦ «Сфера», 2017

Марченко И.П. Какой руководитель нам нужен. – М., 2012.

Поташник М.М. Управление профессиональным ростом учителя в современной школе. Методическое пособие. – М.: Педагогическое общество России, Центр педагогического образования, 2011.

Розанова В.А. Психология управления. Учебное пособие. – М.: ЗАО «Бизнес-школа» Интел-Синтез». - 2016

Фуллан М. Новое понимание реформ в образовании. – М.: Просвещение, 2016

Эрик Хоффер – Истинноверующий. Мысли о природе массовых движений [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.torrentino.com/torrents/873244>

Приложение №1

**Результаты данных анкетирования**

 **(процент удовлетворенности родителей)**

**«Удовлетворенность родителей образовательным учреждением»**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 2019-2020 учебный год | 2020-2021 учебный год | 2021-2022 учебный год |
| 94,5% | 95,6% | 96% |

1. Марченко И.П. Какой руководитель нам нужен. – М., 2012. [↑](#footnote-ref-1)
2. Поташник М.М. Управление профессиональным ростом учителя в современной школе. Методическое пособие. – М.: Педагогическое общество России, Центр педагогического образования, 2011. [↑](#footnote-ref-2)
3. Розанова В.А. Психология управления. Учебное пособие. – М.: ЗАО «Бизнес-школа»Интел-Синтез». - 2016 [↑](#footnote-ref-3)
4. Фуллан М. Новое понимание реформ в образовании. – М.: Просвещение, 2016 [↑](#footnote-ref-4)
5. Эрик Хоффер – Истинноверующий. Мысли о природе массовых движений <http://www.torrentino.com/torrents/873244> [↑](#footnote-ref-5)
6. Поташник М.М. указ.соч. с. 305 [↑](#footnote-ref-6)
7. Авдеев В.В. Формирование команды. М.: ТЦ «Сфера», 2017 [↑](#footnote-ref-7)
8. Поташник М.М. указ.соч. с. 321 [↑](#footnote-ref-8)