КГУ «Общеобразовательная школа села Заречное отдела образования

по Есильскому району управления образования Акмолинской области»

**Название: «Гибкое управление в организации образования»**

**Направление: «Система менеджмента в образовании»**

Подготовила: Сапарова Екатерина Салаватовна

директор школы

тел. 87011903847

эл. адрес katya02\_1987@mail.ru

адрес: Акмолинская область Есильский район с. Заречное

ул. Ы. Алтынсарина 21, 87164726527

эл. адрес zarechenskayash@mail.ru

**Түсініктеме**

«Білім беру ұйымдарында икемді басқару» жұмысына.

Жұмыс оқу-тәрбие үдерісіне әсер ететін мектепте басқаруды ұйымдастыруға байланысты мәселелерді ашуға бағытталған. Жұмыста икемді басқарудың маңыздылығын ашуға мүмкіндік беретін әдістер мен тәсілдер ұсынылған.

Сондай-ақ жұмыста мектептің жарты жылдық даму жоспары мен оның талдауы ұсынылған, олар басқарушы мен ұжымның жұмысында тиімді өзгерістерді көрсетеді.

**Аннотация**

на работу «Гибкое управление в организации образования».

Работа направлена на раскрытие проблемы, связанной с организацией управления в школе, которая влияет на учебно-воспитательный процесс. В работе представлены методы и приемы, которые позволяют раскрыть значимость гибкого управления.

Также в работе представлен перспективный план развития школы на полугодие и его анализ, которые показывают эффективные изменения в работе управленца и коллектива.

Руководителем малокомплектной школы работаю всего пять лет, но часто задавалась вопросами: что я и мой коллектив можем сделать для того, чтобы школа была успешной во всех направлениях образовательного процесса? Что я могу сделать для увеличения академической успеваемости, какие технологии, формы и методы в работе нужно применять или изменить для эффективности преподавания? Как нужно построить работу с  учениками и родителями, чтобы наше взаимодействие эффективно влияло на процесс обучения?

У каждого руководителя есть свои индивидуальные стандарты как в работе и профессиональном росте, так и в управлении.

К моим стандартам я отношу:

- саморазвитие

- социальное и профессиональное партнерство (взаимосвязь с окружающим сообществом)

- развитие школы (собственная система развития повышения квалификации).

Я понимаю, что развиваться и изменяться необходимо начинать на уровне учителя, а для этого необходимо менять образ мышления, так как оно способствует профессиональному росту каждого педагога и школы в целом.

Чтобы добиться определенных успехов, в данном случае в роли директора школы, важно управлять ни школой, а изменениями и нужно начинать с личности, что приведет к изменению всего процесса и работы школы в целом.

Чтобы управление было эффективным, руководители используют какую - либо модель организации, это и верно, применяя метод проб и ошибок, анализируя можно найти подходящее.

Учитывая специфику нашей работы, многие занимались проектами или хотя бы принимали участие в проектной работе. И наверняка замечали, что наладить работу команды может быть достаточно сложно. И даже если она налажена, есть риск, что все усилия окажутся напрасными, ведь требования к необходимому результату часто меняются. Поэтому в своей работе придерживаюсь гибкому управлению, чтобы, вовремя вносить эффективные изменения, которые позволяют достигнуть поставленных целей.

Мне очень сильно импонирует «Магический треугольник организации», где Стратегия говорит «Куда?», Структура «Как?» и Культура «Кто?». Если провести параллель с годовым планом работы школы по приоритетному направлению «Повышение профессионального мастерства», целью которого является внедрить в практику педагогов методы эффективного планирования урока, то видно, что «углы» треугольника раскрывают суть работы плана школы.

Стратегия

Структура Культура

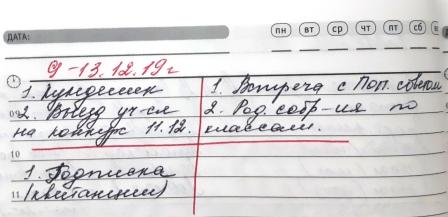
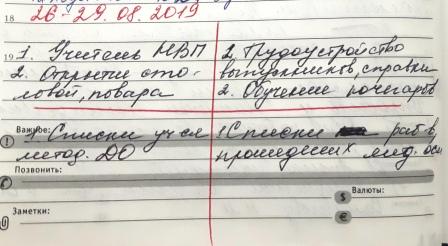
Как показывает практика, должность директора школы многофункциональна, что влечет за собой развитие необходимых навыков, таких как, саморегуляция, навыки предоставления полезной обратной связи, навыки тайм-менеджмента, анализа, самоанализа, рефлексии. Каждый из этих навыков помогает ежедневную работу выполнять в срок.

В своей работе я использую:

*Прием «Матрица Эзенхауэра»*

|  |  |
| --- | --- |
| *Срочное и важно*  *(зона стресса)* | *Не срочное, но важное* |
| *Срочное и не важное* | *Не срочное и не важное* |

Данный прием позволяет мне разделить нескончаемое количество работы на планомерное и своевременное их решение, что помогает формировать навыки анализа и планирования, а также правильно разделить рабочее и личное время.

*Прием «Приоритезация»*

|  |  |
| --- | --- |
| *Следует по-прежнему использовать в своей работе:* | *Следует улучшить:* |
| *Необходимо дополнительно использовать в своей работе:* | *Лучше отказаться от:* |

Впервые данный прием я использовала при подготовке защиты по реализации плана развития школы. Этот прием позволил мне увидеть, что следует по-прежнему использовать в своей работе, что необходимо дополнительно использовать в своей работе, что следует улучшить и отчего лучше отказаться. Такой инструмент, как анкетирование ТАЛИС среди учителей, учащихся и родителей, позволил мне заполнить таблицу, которая помогла увидеть всю картину в целом.



В любой ситуации в школе и вне ее, руководитель должен уметь давать обратную связь. Обратная связь должна быть конкретная, своевременная с учетом потребности, как для коллектива, так и для учащихся и их родителей. Существуют такие виды обратной связи, как мотивирующая, корректирующая, позитивная, закрепляющая, развивающая и др. Но в работе необходимо придерживаться общих принципов обратной связи. Во время проведения одного из тренингов, мы с коллективом составили памятку по предоставлению обратной связи.

1. *Принципы обратной связи:*

* Основа на фактах (не использовать оценочные суждения);
* Понятна (указать конкретные примеры);
* Применяема (собеседник должен понимать, что следует изменить в конкретном примере);
* Принимаема;
* Сбалансированная (указывать сильные стороны, подсказать, что можно изменить к лучшему);
* Своевременная (давать сразу же после действия);
* Конструктивная (направлена на совместное решение ситуации)

1. *Для чего нужна обратная связь?*

* Закрепить эффективное поведение.
* Изменить неэффективное поведение.
* Развитие коммуникативных навыков педагога.

1. *Как получать обратную связь?*

* Воспринимать как предложение.
* Не прерывать говорящего.
* Не защищаться.
* Не комментировать сказанное.
* Поблагодарить за обратную связь.

Получив обратную связь, важно понимать, что мне это дает или, что необходимо сделать для улучшения своих действий. Свои действия можно условно разделить, задав себе конкретные вопросы, что позволяет увидеть полную «картину» проблемы и главное, понять, а нужно ли что-то менять и для чего? Данный прием эффективен при определении темы самообразования учителя или при выборе приоритетного направления развития школы, при выявлении и решении проблем в процессе преподавании и обучения.

5. Применить «это», чтобы решить … проблему

1. Действительно ли эта тема актуальна для моего размышления?

3. Почему это произойдет?

2. Почему или что произойдет, если я буду решать данную проблему?

4. Что я могу из этого извлечь?

Для определения проблемы в любом направлении учебно-воспитательного процесса, а также в управлении, необходимо начать со сбора данных, которые позволят оценить ситуацию. В своей практике зачастую мы применяем статистические «голые» отчеты, где есть только цифры. Каждый метод и шаг при сборе данных должны преследовать определенную цель. Условно действия можно показать так:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Процесс** | **Использование** | **Вопрос** |
| Постановка целей | Обоснованное оценивание | Какова наша цель? |
| Мониторинг процесса | Отследить успешность продвижения к цели и выявить неэффективность | Достиг ли мы своей цели? |
| Планирование вмешательства | Выявить причины неэффективности и спланировать вмешательства. | Какое вмешательство решить проблему в данной ситуации? |
| Оценивание результатов | Оцените работу после завершения | Достигли ли мы своей цели? |

Данные процессы и вопросы помогут внести полезные изменения в любой процесс, чтобы добиться поставленной цели.

После сбора данных необходимо провести их анализ, а если навыки анализа развиты недостаточно? Сможем ли увидеть картину в целом? Для этого можно использовать шаблон для рефлексии «Рефлексивные циклы Гиббса» в любом направлении учебно-воспитательного процесса и управлении.

**Описание Ощущение Эвалюация Анализ**

(что случилось?) (о чем думали?) (какие +/- в данном опыте?) (что вы можете вынести из данной ситуации?)

**Заключение План действий**

(Что бы вы еще могли сделать?) (Что вы сделаете, если это произойдет снов?)

Для рефлексии урока и процесса преподавания и обучения важно использовать вопросы высокого порядка. К сожалению, учителям еще тяжело анализировать свою деятельность и тем более вносить полезные изменения в свою работу. Поэтому в нашей школе мы используем шаблоны рефлексии урока, мастер-класса, коучинга, менторинга, а также имеются листы рефлексии учащихся и наблюдения урока для заместителя директора по УР. Они очень удобны в использовании, так как, ответив на вопросы, можно увидеть плюсы и минусы и скорректировать свои дальнейшие действия.

|  |  |
| --- | --- |
| **Лист рефлексии урока**  Ф.И.О. учителя\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ | |
| **Вопросы** | **Комментарии учителя** |
| Через что вы увидели понимание учащимися целей урока? |  |
| Как соблюдение тайм-менеджмента помогло вам достичь целей урока? |  |
| Каким образом формы и методы работы способствовали достижению ожидаемых результатов? |  |
| Как на уроке проходило развитие навыков мышления, коммуникативных навыков? |  |
| Что на вас взгляд на уроке было эффективным? Что хотели бы изменить? |  |
| Каким образом была организована обратная связь с учащимися? Чем был обусловлен этот выбор? |  |
| Какие результаты учащихся являются доказательством достижения целей урока? |  |
| Каким образом оценивание достижений учеников поможет вам при планировании последующих уроков? |  |

|  |  |
| --- | --- |
| **Лист рефлексии менторинга**  Ф.И.О. учителя\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ | |
| **Вопросы** | **Комментарии учителя** |
| Как использование триангуляции позволило мне выявить уровень профессиональной потребности подопечного? |  |
| Как сбор данных позволил мне обосновать проблемы для менти? |  |
| Как я определил положительные и отрицательные стороны своего наставничества? |  |
| Были ли проведенные мероприятия практико - ориентированы для менти? На основании, каких примеров и доказательств можно судить об этом? |  |
| Как систематическая обратная связь от менти повлияла на дальнейшую мою работу? |  |
| При помощи, каких примеров вы можете дать обоснование эффективности своей работы? |  |

|  |  |
| --- | --- |
| **Лист рефлексии коучинга**  Ф.И.О. учителя\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ | |
| **Вопросы** | **Комментарии учителя** |
| Как была определена тема коучинга? |  |
| Из чего вы исходили, выдвигая цель коучинга? |  |
| Как поставленная цель повлияет на развитие профессионализма коллег? |  |
| На основании каких результатов можно судить об успешности практико – ориентированных заданий? |  |
| Каковы ваши действия при отрицательном результате? |  |
| Как обратная связь повлияет на дальнейшее планирование? |  |
| Как вы думаете, на каком этапе было эффективное использование данного ресурса? |  |
| Какой опыт вы приобрели? |  |

|  |  |
| --- | --- |
| **Лист рефлексии мастер-класса**  Ф.И.О. учителя\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ | |
| **Вопросы** | **Комментарии учителя** |
| Чем обоснован выбор вашей темы мастер-класса? |  |
| Почему именно это инструмент вы использовали для достижения поставленной цели? |  |
| Как стратегия (прием, метод, форма работы) помогли в определении ваших потребностей или ваших слушателей (учеников)? |  |
| Как проведенный мастер-класс повлияет на дальнейшую педагогическую деятельность? |  |
| Какие изменения вы наблюдаете у учащихся в результате использования данного приема (метода, стратегии, формы работы)? |  |
| Как приобретенные навыки учащимися будут применяться в жизни? |  |
| Какой опыт я приобрел, используя данный прием (метод, стратегию, форму работы)? |  |
| Какую реакцию вы увидели у учащихся, применяя данный прием (метод, стратегию, форму работы)? |  |
| Чтобы вы хотели изменить (или сделать иначе) после предоставления обратной связи? |  |
| Способствовала ли обратная связь от коллег определить дальнейшую область развития? |  |
| Укажите важность использования ресурсов при формировании навыков тайм-менеджмента. |  |
| Как действие учеников помогли понять (определить) эффективность применяемого приема (метода, стратегии, формы работы)? |  |
| Каким образом применяемый прием (метод, стратегия, форма работы) влияют на особенности развития ученика? |  |

|  |  |
| --- | --- |
| **Лист наблюдения урока для заместителя директора по УР**  Ф.И.О. учителя\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ | |
| **Вопросы** | **Комментарии учителя** |
| Через что вы увидели эффективность урока? |  |
| Как соблюдение тайм-менеджмента помогло учителю достичь целей урока? |  |
| Какие формы и методы работы способствовали достижению ожидаемых результатов? |  |
| Как на уроке проходило развитие навыков мышления, коммуникативных навыков? |  |
| Что на вас взгляд на уроке было эффективным? |  |
| Каким образом была организована обратная связь с учащимися? |  |
| Какие результаты учащихся являются доказательством достижения целей урока? |  |
| Каким образом оценивание достижений учеников влияет на процесс обучения? |  |
| **Рекомендации учителю:** \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ | |

|  |  |
| --- | --- |
| **Лист рефлексии для учащихся**  Ф.И. учащегося\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ | |
| **Вопросы** | **Комментарии учащегося** |
| Что тебе помогло понять цель урока? |  |
| Как соблюдение времени помогло тебе при самооценивании? |  |
| Каким образом обратная связь от одноклассника повлияла на процесс обучения? |  |
| Каким образом формы и методы работы способствовали достижению ожидаемых результатов? |  |
| Каким образом обратная связь от учителя помогла тебе в процессе обучения? |  |
| Что на твой взгляд на уроке было для тебя полезным? Хотел бы что-нибудь изменить? |  |
| Какой вид оценивания для тебя является эффективным? |  |
| Каким образом формативное само- и взаимооценивание твоих достижений поможет тебе на последующих уроках? |  |

В основу данных листов рефлексии легли качественные вопросы, позволяющие собрать информацию, проанализировать ее и провести интерпретацию.

Для любого руководителя необходимо и важно, чтобы коллектив развивался профессионально, но, по многим внешним факторам, это, ни всегда получается, поэтому важно в планировании работы вносить своевременные и полезные изменения, которые помогут выйти на уровень выше в работе. Именно Agile менеджмент предусматривает гибкие методы управления, где важно готовность к изменениям и сотрудничеству, реакция на изменения, взаимоподдержка, взаимообучение. Свои действия можно разбить на шаги:

* Цель
* Роль
* С помощью чего
* Ценности
* Коммуникация
* Командное взаимодействие
* Гибкое управление
* Внесение изменений

*В чем преимущества?*

- Свобода принятий решения.

- Интересная работа и развитие навыков.

- Быстрая реакция на изменения.

- Можно заменить участников.

- Распределенное лидерство.

- Изменение действий «по ходу» при необходимости.

- Проведение эвалюации после реализации плана/действий.

Важно понимать, что в процессе реализации любого плана действий можно вносить коррективы, менять шаги/действия/мероприятия на более эффективные. Достижение цели зависит от правильно подобранных инструментов:

***Достижение цели***

***Эффективная Рефлексирующий***

***обратная связь ученик***

***Эффективное Рефлексирующий***

***планирование учитель***

Представленные выше инструменты позволяют:

- развивать навыки планирования нового формата;

- вносить изменения для эффективного планирования;

- комплексное обучение;

- цели соответствуют результатам;

- сотрудничество;

- своевременная обратная связь.

Важно учитывать и тот фактор, что ни всегда, получается, вовлечь весь коллектив в реализацию плана работы. Поэтому нужно идти мелкими шагами по «лестнице вовлеченности», чтобы вовлечь людей в процесс принятия решений, где роль директора будет направляющая.

1. Информирование. Общее
2. Убеждения. понимание
3. Обсуждение.
4. Сбор идей. Решения
5. Поиск решений/действия.
6. Действия/план. План
7. Реализация/внедрение.

Внедряя и выполняя план работы в управлении необходимо его проанализировать, а это можно сделать, ответив на следующие вопросы:

- Как ключевые идеи плана помогли достичь поставленной цели?

- Какой опыт я приобрела в результате внедрения методов, идей плана?

- Что бы я сделала иначе?

- Что прошло хорошо и почему?

- Как другие реагировали на методы/идеи/мероприятия плана?

- Что я должна запомнить на будущее?

- Какие выводы я могу сделать?

В данном случае сложные вопросы служат инструментом для анализа реализации плана работы. Учитывая, все плюсы и минусы данного анализа, вы сможете построить свою работу более эффективно, показав навыки планирования.

После анализа можно результаты и выводы оформить в следующем виде, что позволит увидеть, как обстоят дела на самом деле:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Что я буду делать  по - прежнему? | Четыре вещи, которым я научился при реализации плана. | Что-то важное, что надо запомнить о планировании. |
|  |  |  |

Также важно и мнение коллектива после реализации плана работы, которое можно узнать через вопросы высокого порядка:

- что на ваш взгляд было сдерживающим фактором в реализации плана?

- какие подходы/методы могут повлиять на реализацию всего плана?

- в каких областях плана работы учителя проявляют себя активно?

- над какой областью плана следует работать в первую очередь для достижения наибольшего эффекта?

- действительно ли вносимые изменения усиливают работу всего коллектива?

Для примера хочу поделиться материалом, который отражает мою работу как директора. Могу сказать, что сейчас я имею определенный багаж знаний в области управления, а работа помогает мне в формировании умений и навыков планирования, создания эмоционально-комфортной среды в коллективе, ведения документов, что способствует в определении направления профессионального и управленческого развития. Я понимаю, что для отслеживания результатов вносимых изменений необходимо проводить мониторинг, анализировать его, результаты обсуждать совместно с коллективом, делать выводы и вносить изменения для эффективности работы, т.е. придерживаться гибкой работе.

Уже сейчас я вижу, что большая часть педагогов стала уделять внимание формированию лидерских качеств, ответственности. Это я увидела через активное участие в профессиональных конкурсах, посещение семинаров, что раньше делалось только на добровольно-принудительной основе.

После реализации плана развития школы на шесть месяцев я и мои заместители пришли к мнению, что такая форма взаимообучения, как коучинг, является наиболее эффективной, так как все учителя становятся активными участниками, происходит обмен мнениями, развиваются коммуникативные и ораторские качества, а самое главное, что на каждом коучинге создается продукт, который способствует достижению общих целей.

На сегодняшний день пришло осознание, что повышать квалификацию необходимо каждому члену педагогического коллектива, будь то молодой или более опытный учитель и делать это необходимо постоянно. Без самосовершенствования, самообразования, взаимообучения не получится провести успешный урок, вовлечь всех учащихся в учебный процесс.

Четко построенный план и распределение обязанностей при его реализации позволили мне, как учителю, принять во многих конкурсах участие. Осознаю, как важно время, и стараюсь распределить свою работу на срочно и не очень. Перестала перепроверять своих заместителей по учебной и воспитательной работе, они умеют брать на себя ответственность за свою работу.

Если смотреть на процент качества знаний за последние пять лет моей работы, то качество обученности учащихся повысилось. Это, конечно же, результат большой работы всего коллектива.