**Управленческие методы: способы работы с персоналом в условиях модернизации образования.**

В динамичном и напряжённом ритме настоящего слово «модернизация» стало уже привычным, знакомым и понятным. Модернизация образования была ожидаемым явлением, но, тем не менее, не все оказались готовы к тому, чтобы искать и использовать в своей повседневной работе новые формы, новые средства достижения поставленных целей, не все оказались готовы к тому, чтобы постоянно учится применять передовые разработки и технологии.

И всё же, сегодня, как и всегда многое, если не всё, решает человеческий фактор. Успех или неуспех любого дела зависит от работы не только команды педагогов, администрации, но и от каждого учителя, от их вовлечённости в работу школы с учётом современных требований, от их мотивации, коммуникации и уровня конфликтности. Любой руководитель несмотря на опыт работы с людьми, сталкивается с проблемами, которые принято называть «человеческий фактор».

В рамках модернизации образования приходится проводить много организационных изменений, которые, в большинстве своём, на первоначальном этапе вызывают непонимание и сопротивление. Среди этих ситуаций особо выделяются те, которые требуют от человека поиска новых решений и энергетических затрат. Типичными жизненными ситуациями такого рода и являются конфликты.

**Конфликт** — это противоречие, воспринимаемое человеком как значимая для него психологическая проблема, требующая своего разрешения и вызывающая активность, направленную на его преодоление.

Педагогический коллектив, как и любой другой, имеет свою специфику. Основная специфика коллектива школы заключается в том, что основной контингент — женщины. Данный факт оказывает дополнительное влияние на количество и качество конфликтов.

Участниками конфликта могут быть:

* Администрация
* Педагоги
* Учащиеся
* Родители.

Для того чтобы перевести диалог между конфликтующими сторонами в конструктивное русло необходимо грамотное принятие управленческих решений. На мой взгляд, оптимальным является управленческий подход, известный как «обучающая организация». В чём преимущества данного подхода? «Обучающая организация» призвана оптимальным образом работать с сопротивлением изменениям, избегая при этом жестких административных или экономических мер.

Для того, чтобы работа по преодолению сопротивления строилась в конструктивном русле, в рамках мер административного воздействия целесообразно делать упор на трудовую дисциплину и формальный контроль т. е. приказы, инструкции и т. п.

Экономические методы, как правило, базируются на различных формах материального стимулирования работников (например, оформление оценочных листов при начислении выплат стимулирующего характера).

И, наконец, управленческие методы, которые носят адресное, выборочное воздействие на элементы системы управления. При этом, конечно, важно учитывать характер происходящих в учебном заведении и в педагогическом коллективе изменений.

Методы работы с сопротивлением

административные

экономические

управленческие

В основе управленческих методов лежит четкое представление руководителя учреждения о конкретных причинах возникновения конфликтной ситуации, о предпосылках сопротивления, которые неизбежно возникают в связи с проведением модернизации. Причины могут быть следующих типов:

1. Недостаточная информированность персонала, и как следствие, появление слухов и домыслов, искажающих реальные цели, формы и методы проведения преобразований.
2. Отсутствие у педагогов подготовки, соответствующей предъявляемым современным требованиям в системе образования, привычка работать «по-старинке». Из-за того, что люди не имеют современных знаний и навыков, они не могут работать в новых условиях.
3. Персоналу кажется, что изменения нужны, но проводить их нужно другими способами, они не согласны с принятыми решениями.
4. Люди не верят в успех изменений, не верят в необходимость проводимых реформ.

В соответствии и выявленными причинами можно указать и управленческие методы для разрешения причин сопротивления и снятия напряженности в трудовом коллективе:

|  |  |
| --- | --- |
| **Причина сопротивления в том, что…** | **Управленческий метод** |
| Не знают… | информирование |
| Не умеют… | обучение |
| Не согласны… | Вовлечение в процесс принятия решений |
| Не верят… | лидерство |

Концепция «обучающейся организации» как одного из предпочтительных методов управляющего воздействия была рассмотрена и разработана П. Сенге, Т. Бойделом, Н. Диксоном, П. Сенджем и др. в рамках этой концепции были даны основные характеристики обучающейся организации:

1. Обучающийся подход к выработке стратегии. Стратегия и политика учреждения рассматриваются как неразрывно взаимосвязанные постоянно протекающие процессы.
2. Партисипативная политика управления. Работники учреждения принимают участие в выработке стратегии и политики учреждения. Политика учреждения отражает ценности всего коллектива (например, работа Управляющих советов школ).
3. Информационная открытость. Информация в большей степени используется для понимания происходящего в целях принятия правильных решений, а не как основание для поощрения или наказания.
4. Гибкие механизмы вознаграждения и поощрения работников. Здесь понятие «вознаграждение» читается более в широком смысле, чем оплата труда. Главный принцип определения вознаграждения – вклад сотрудника в общие результаты деятельности учреждения.
5. Постоянное «сканирование»окружающей среды – мониторинг психологического климата в коллективе в целом и в отдельных микро-группах.
6. Создание климата , способствующего обучению. Главный принцип работы для каждого члена коллектива – стремление к самообразованию и самосовершенствованию.
7. Создание условий для постоянного саморазвития каждого работника, изучение его индивидуальных потребностей, возможностей и способностей для выстраивания его карьерной траектории, учет его потребностей в обучении.

В данном контексте под обучением понимается не только повышение квалификации работника, а постоянное совершенствование (как каждого члена коллектива, так и всего учреждения). Именно тогда изменения, связанные с модернизацией становятся «нормой», воспринимаются как часть рабочего процесса.

Таким образом, управленческие методы (информирование, обучение, вовлечение, лидерство) становятся незаменимыми при мотивации работников на работу в соответствии с программой модернизации в сфере образования.