

Саморганизация руководителя и педагога образовательного учреждения

Е.Н. Агапова, И.Н. Чурилина

Умение организовать собственную деятельность особенно актуально в современных условиях, когда по причине увеличения нагрузки, количества отчётных документов многие работники образования, не владеющие технологиями самоорганизации, не находят времени на отдых, качественную подготовку к урокам, не успевают выполнить все текущие дела.

• самоорганизация • управленческая деятельность • профессиональное развитие • самовоспитание • планирование • саморазвитие • контроль

Сегодня можно говорить о том, что значительно вырос документооборот педагогических работников, незапланированные встречи, заседания, совещания в связи с колоссальными изменениями, произошедшими в системе образования за последнее время.

Это отрицательно сказывается на их эмоциональном состоянии: подавленность, усталость, раздражительность всё чаще проявляются в отношениях с учащимися, их родителями, коллегами и подчинёнными. Изменить такую ситуацию может только продуктивная организация самого себя, позволяющая педагогу и руководителю быть более успешным, позитивно настроенным на профессиональную деятельность и восприятие окружающих людей. К сожалению, увеличение нагрузки не изменяет самой структуры распределения рабочего времени, но изменяет границы выполнения профессиональных обязанностей¹. Всё чаще для работников педагогической сферы «ненормированный рабочий день» становится нормальным состоянием и «растягивается» на 16–20 часов. Этому способствует всеобщая компьютеризация и информатизация системы образо-

¹ Чурилина И.Н., Егорова Е.В., Холодилина Е.Р. Инновационные подходы в обучении управленческих кадров // Сб. статей научно-практической конференции СПб АППО: «Инновационные технологии в образовательном процессе». СПб., Изд-во: СПб АППО, 2010.

вания. Таким образом, рабочий день педагога сегодня продолжается за рамками основной деятельности и занимает (всё больше и больше) его свободное время.

Такие изменения отрицательно сказываются на психологическом и физическом здоровье работников образования. Проведённое нами в 2012 году исследование мотивов трудовой деятельности руководящих работников образовательных учреждений Кировского района Санкт-Петербурга показало, что педагогические коллективы обследуемых образовательных учреждений находятся в состоянии стресса, так как каждый третий из респондентов указал, что при выборе трудовой сферы очень важно, чтобы была такая деятельность, «о которой нет необходимости думать дома».

Таким образом, повышение уровня способности к самоорганизации — важный фактор оптимизации педагогического процесса в образовательных учреждениях и механизм профессионального развития.

Технология обучения самоорганизации

Разрабатывая технологию обучения самоорганизации, мы основывались на принципе, сформулированном итальянским экономистом В.Парето. Принцип гласит, что управление профессиональной деятельностью соответствует «соотношению 80:20». Оно показывает степень эффективности организации рабочего времени, так как в процессе работы за счёт 20% расходуемого времени достигается 80% результатов. Остальные 80% времени дают лишь 20% ожидаемых результатов.

Принцип Парето в практике управления временем используется вместе с анализом по методу АБВ (или АВС) и принципом Д.Эйзенхауэра. Этот метод позволяет установить приоритетность выполняемых профессиональных задач. В соответствии с принципом Парето все виды работ можно разделить на три группы (табл. 1).

Таблица 1

Классификация видов деятельности

Категория	Характеристика	Объём от общего числа дел, (%)	Значимость дел (вклад в достижение цели)
Категории А	Важнейшие дела	15%	Около 65%;
Категории Б	Значимые дела	Около 20%	20%
Категории В	Несущественные дела	65%	около 15%

Использование принципа В.Парето и принципа Д.Эйзенхауэра позволяет уточнить в технологии самоорганизации задачу 1 — «постановка целей», задачу 2 — «планирование», и дополнить их количественными показателями. В этом случае рабочее время педагога может выглядеть следующим образом²:

- 65% запланированного времени (около 3 ч.) — работы категории А;
- 20% запланированного времени (около 1 ч.) — работы категории Б;
- 15% запланированного времени (около 45 мин.) — работы категории В.

Активное использование технологии самоорганизации позволяет повысить производительность и результативность педагогической работы за счёт умения расставлять приоритеты. Обучение технологии самоорганизации включает четыре составные части:

² Семёнов А.К., Набоков В.И. Основы менеджмента. М.: «Дашков и Ко», 2008.

- а) содержание изучаемого материала, теория самоорганизации;
- б) деятельность руководителя учреждения, организующего и направляющего этот процесс;
- в) деятельность педагогов, открывающих для себя знание самоорганизации, овладевающих умениями в этой области;
- г) результат усвоения — уровень сформированности навыков самоорганизации.

Для её создания руководителю образовательного учреждения целесообразно ответить на следующие вопросы:

- «Зачем учить?» — определить цели обучения педагогов самоорганизации;
- «Чему учить?» — отобрать содержание и составить программу, определить формируемые навыки и умения, критерии контроля и самооценки;
- «Как учить?» — определить методы и приёмы, характер подачи информации, конструирование занятий, учебное оборудование;
- «Почему так, а не иначе?» — обосновать выбор содержания и методов обучения, рефлексии.

Для того чтобы ответить на вопрос «Зачем учить?», проанализируем изменения во внешней и внутренней среде образовательного учреждения, которые требуют формирования новых качеств и навыков у педагогов (табл. 2).

Таблица 2

Требуемые навыки в связи с изменениями

№	Изменения	Требуемый навык
1	Динамизм инноваций в педагогической практике	Навыки саморазвития — освоение учителями новых подходов борьбы с возможностью собственного отставания
2	Неопределённость и напряжённость в работе школы, стрессовые ситуации	Навыки саморегуляции — умение управлять собой, поддерживать внутреннее равновесие. Навыки самовоспитания — формирование приоритетных качеств
3	Превращение творческого потенциала человеческих ресурсов в самый ценный капитал	Навыки обобщения и передачи опыта, сохранения и развития потенциала самими педагогами
4	Рост уровня ответственности педагога за результаты труда	Навыки целеполагания, планирования, самоконтроля — оценка и корректировка деятельности
5	Ускорение темпа деятельности	Навыки тайм-менеджмента
6	Рост инновационной и конкурсной деятельности в образовании	Навыки самопрезентации

В таблице представлены основные требуемые навыки педагогического персонала, развитию которых внутри образовательного учреждения необходимо уделить особое внимание.

После определения требуемых в настоящее время педагогических навыков переходим к определению практической цели обучения, критериев результативности и составлению программы «Персональный менеджмент».

Агапова Е.Н., Чурилина И.Н.

Самоорганизация руководителя и педагога образовательного учреждения

Практическая, прикладная цель обучения состоит в том, чтобы передать руководителю школы и педагогам систему методов и приёмов деятельности по овладению технологией самоорганизации, чтобы соответствовать изменениям.

Главный критерий результативности обучения — способность к самоорганизации. Эффективная самоорганизация включает следующие составляющие (табл. 3).

Таблица 3

Составляющие эффективной самоорганизации работника образования

№	Составляющие	Содержание
1	Самооценка	Высокая самооценка даёт уверенность в себе и способствует достижению успеха. Создать собственные стандарты. Составить список достижений
2	Умение постоять за себя	Овладение умениями: а) настоять на своём: «Это неплохая идея, но...», «Я знаю, что Вы заняты, но я просил Вас...», б) сказать «нет» конструктивно: «Нет, я не могу помочь, но я могу предложить...»
3	Умение быть настойчивым	Приняв решение, нужно немедленно действовать. Постоянно работать и настойчиво стремиться к достижению поставленных целей: «вода камень точит»
4	Умение справляться со стрессом	Вовлечение в деятельность: • физические нагрузки снимают напряжение; • общение даёт выход негативной энергии; • новые проекты помогают направить энергию в другое русло
5	Умение творчески подходить к знаниям	Проявляется в умениях: • критиковать идеи, а не людей, бросать «интеллектуальный вызов» коллегам; • определять, чем взгляды коллег отличаются от собственных; • интегрировать разные взгляды; • умение просить коллег представить доказательства справедливости их точек зрения

Ответ на вопрос **«Чему учить?»** включает учебные цели, особенности профессионально-ориентированной системы знаний, навыков и умений, степень и глубину изучения предметной области, информационную ёмкость и дидактические требования: научность содержания, систематичность, последовательность обучения, наглядность.

Примерный вариант программы обучения работников образования технологии самоорганизации в школе «Основы персонального менеджмента»

Цель программы — овладеть знаниями, позволяющими руководителю и педагогу максимально использовать собственные возможности, сознательно управлять течением жизни и преодолевать внешние обстоятельства.

Задачи программы:

- овладеть методами самодиагностики профессиональной компетентности;
- научиться применять последовательно и целенаправленно методы работы для оптимального, осмысленного использования времени;
- реализовать потребность в свободном творческом самоопределении;
- поддерживать профессиональную компетентность учителей;
- гармонизировать профессиональную деятельность.

Основное содержание:

- Тема 1. Современные научные взгляды на сущность самоорганизации.
- Тема 2. Адаптивно-развивающая концепция самоорганизации.
- Тема 3. Введение в практику самоорганизации.
- Тема 4. Социально-приобретённые качества человека, необходимые для успешной карьеры
- Тема 5. Саморазвитие менеджера и педагога.
- Тема 6. Самоуправление деловой карьерой.
- Тема 7. Тайм-менеджмент в профессиональной деятельности.

Формы контроля: *текущие* (промежуточные) — тесты; *конечные* — оформление «Дневника личностного и профессионального роста», электронного портфолио.

В рамках обучения, организованного таким образом в образовательном учреждении, педагоги получают представление о том, как ставить перед собой профессиональные и жизненные цели; как превращать цели в конкретные жизненные планы; как правильно организовать и контролировать их реализацию. Также в программе предусматриваются вопросы грамотного планирования личного времени, способы принятия решений, и ряд других вопросов, помогающих повысить эффективность личного труда и управлять своей жизнью.

«Как учить?» Обучение самоорганизации целесообразно строить на базе цикла обучения взрослых (Цикл Колба), который предполагает минимум теории 40%, максимум отработки практических навыков в ходе выполнения тренингов, конкретных ситуаций, ролевых игр и специальных упражнений — 60%.

В основу предлагаемого обучения технологиям самоорганизации положены следующие принципы:

- *активности*: «обучение действием» и «обучение в сотрудничестве»;
- создание условий для развития внутренней мотивации к обучению; подбор учебного материала и практических заданий, которые можно применить здесь и сейчас; концентрация на реалистичных проблемах; опора на предшествующий опыт.

Отвечая на вопрос **«Почему так, а не иначе?»**, исходим из положения, что обучение в сотрудничестве содержит пять важнейших элементов:

- 1) позитивное взаимодействие между членами группы, возникающее лишь тогда, когда они осознают зависимость друг от друга и то, что залогом успехов одного является успех всех членов группы;
- 2) индивидуальная и коллективная ответственность;
- 3) стимулирование тесного межличностного общения обучающихся педагогов друг с другом, возникновение чувства ответственности друг за друга и за достижение общей цели;
- 4) приобретение навыков обучения в коллективе;
- 5) сама технология совместной работы, её организация, включающая обсуждение различных способов достижения целей, стоящих перед коллективом обучающихся педагогов, тщательный анализ результатов совместной работы и поиск путей её интенсификации.

Формы реализации обучения в сотрудничестве:

- неформальное обучение в сотрудничестве — создание групп для совершенно конкретной работы продолжительностью от нескольких минут до одного заня-

тия, предполагающее вовлечение участников в мыслительный процесс, направленный на понимание теоретического материала самоорганизации, его систематизацию и установление связей с уже имеющимися знаниями;

- базовые группы для обучения в сотрудничестве — это коллектив педагогов — членов конкретного предметного методического объединения, члены которого помогают друг другу добиваться успехов и поддерживают друг друга в овладении навыками самоорганизации.

Члены группы педагогов, обучающейся в сотрудничестве, способствуют успехам друг друга следующим образом:

- оказывают и принимают помощь и поддержку;
- обмениваются информацией и «материальными» ресурсами;
- систематизируют знания, более осознанно их усваивают;
- учат друг друга вести дискуссию и аргументировать точку зрения;
- оказывают позитивное влияние друг на друга;
- имеют чётко выраженную мотивацию овладения навыками самоорганизации;
- успешно справляются со стрессами и раздражительностью.

Помимо большей результативности, основной критерий которой — глубина и прочность знаний теории самоорганизации, сотрудничество имеет и другие преимущества перед соревновательным и индивидуальным обучением:

- формирует критическое отношение к информации и умение аргументировать свою точку зрения;
- развивает творческие способности;
- способствует переносу знаний;
- формирует позитивное отношение к изучаемому материалу.

Создание позитивной взаимозависимости проходит через три стадии:

1. Чёткое формулирование задания.
2. Создание позитивной взаимозависимости целей: участники должны отдавать себе отчёт в том, что каждый из них достигнет своей цели только при условии, что и остальные педагоги тоже достигнут успеха.
3. Установление связи между взаимозависимостью целей и позитивной взаимозависимостью других видов:
 - *взаимозависимостью ролей*, возникающей тогда, когда каждый член группы во время совместной работы исполняет определённые обязанности;
 - *взаимозависимостью ресурсов*: получение ограниченного количества предметов для обучения, получение каждым педагогом лишь части того, что необходимо для выполнения задания;
 - *взаимозависимостью, основанной на идентичности*, возникающей тогда, когда у группы обучающихся педагогов есть имя, символ в виде девиза;
 - *взаимозависимостью фантазий* — создание условий для развития умения и желания решать гипотетические проблемы;
 - *взаимозависимостью заданий*, когда один член группы педагогов может завершить свою часть работы только при условии, что его коллега сделает свою.

Позитивная взаимозависимость приводит педагогов к осознанию того, что поведение и работа каждого влияют на всех и наоборот. Возникает взаимная ответственность, взаимные обязательства, взаимозаменяемость.

Основу обучения технологии самоорганизации составляет развитие у работников образования социальной рефлексии. Алгоритм технологии самоорганизации представлен в таблице 4.

Таблица 4

Алгоритм технологии самоорганизации

Задачи	Рабочие приёмы, методы	Достижимый результат
1. Постановка целей	Определение цели — описание конечного результата: чего лично я хочу в жизни, в профессии? Самоанализ: «Каковы мои успехи?», «Какие у меня есть способности, позволяющие быть успешным?» «В чём мои неудачи?», «Каких способностей мне недостаёт, чтобы стать успешнее?»	Мотивация себя на фиксацию положительных результатов и контроль затраченного времени, устранение слабых сторон, распознавание преимуществ, концентрация внимания на устранении слабых сторон, фиксация сроков и ближайших шагов
2. Планирование	Стратегическое планирование, на год, декаду, месяц, неделю, день. Дневник времени. Фиксация 6 важных дел (60% времени) и их выполнения. Установить приоритеты. 80% конечных результатов достигается за 20% затраченного времени	Подготовка к реализации цели, оптимальное распределение и использование времени, сокращение сроков исполнения. Повышение эффективности деятельности и уменьшение стресса
3. Принятие решений	Установка приоритетов, принцип Парето (соотношение 80:20), АБВ-анализ, принцип Эйзенхауэра, делегирование дел, перепоручение	Первоочередное решение жизненно важных проблем, упорядочение дел по их важности, продуктивность трудовых затрат
4. Реализация и организация	Распорядок дня, дневной рабочий план. Избавление от «поглотителей времени»: организационных и личностных. Список важных дел. Анализ дневных помех. Выбор 5 повторяющихся причин потери времени. График продуктивности, биоритм, формирование индивидуального рабочего стиля	Применение самоорганизации, концентрация на значительных задачах, использование пика производительности, учёт периодических колебаний, становление индивидуального рабочего стиля
5. Контроль	Контролирование процесса работы (сравнение замысла с результатом), контролирование итогов, (контролирование, достижения поставленных целей, промежуточных результатов), обзор итогов истекшего дня (самоконтроль)	Обеспечение запланированных результатов, позитивное воздействие на профессиональную и личную жизнь
6. Информация и коммуникация	Рациональная устная и письменная коммуникация, рациональное ведение корреспонденции, листки-памятки. Шаблоны документов	Быстрое чтение, планирование собеседований, меньше отвлечений, уменьшение количества бумаг. Высвобождение времени на отдых

Создание в образовательном учреждении условий для овладения технологией самоорганизации позволит педагогам создать свой персональный рабочий стиль, сохранить время и здоровье для самосовершенствования, окажет положительное влияние на качество подготовки к урокам и организацию воспитательной деятельности с учащимися, то есть повысит эффективность работы в целом.

Елена Николаевна Агапова, доцент кафедры управления образованием Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена, кандидат педагогических наук

Ирина Николаевна Чурилина, доцент кафедры социального менеджмента Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена, кандидат экономических наук