

Производственное совещание как управленческий ресурс

*Ю.Н. Казанцев,
В.А. Кривенко*

Педагогическое сообщество настойчиво ищет новые подходы к управлению школой. От жёсткой централизации управленцы переходят к децентрализации, от управленческого монолога к диалогу с коллективом. Особую значимость получают сегодня анализ, диагностика, прогнозирование, позволяющие увидеть перспективу и достичь определённых результатов в качестве образования.

Важную роль в повышении эффективности управления образовательной деятельностью в нашей гимназии занимают производственные совещания. Это коллективный орган, где обсуждаются актуальные вопросы по личностным направлениям деятельности образовательного учреждения. От умения организовать обсуждение на совещании зависит результат командной работы. Широк диапазон предлагаемых тем:

- школьная успешность ученика, её слагаемые;
- достижения учащихся и педагогов как условие развития гимназии;
- межпредметные и межкурсовые связи в процессе изучения, повторения и обобщения учебного материала;
- дидактическое обеспечение учебно-воспитательного процесса;
- уровневая дифференциация в обучении — способ выполнения требований образовательного стандарта;
- система оценивания знаний, умений и навыков как фактор развития мотивации учащихся;
- информационно-коммуникационные образовательные технологии как средство повышения качества образования и другие.

Отсюда становятся понятными цели и задачи производственного совещания, характер его деятельности. Мы анализируем успеваемость, качество образования за определённый период деятельности коллектива, образовательного учреждения; принимаем решение об изменении способов деятельности, о приоритетных направлениях.

Особая тема производственных совещаний — внедрение в практику достижений педагогической науки и передового опыта как в собственном образовательном учреждении так и в других школах. В работе производственного совещания принимают участие все члены коллектива. Организуем работу на основе групповой формы — по кафедрам или во временных рабочих группах, созданных на определённый срок. Участники производственного совещания имеют право вносить на рассмотрение вопросы по самым разным проблемам, касающимся работы гимназии.

В ходе совещаний определяем стратегию и тактику деятельности на предстоящий период. При подготовке к производственному совещанию идёт сбор и анализ информации на всех уровнях управления гимназией. Все аспекты работы гимназии

подвергаются тщательному анализу: отслеживаются результаты, изучаются мнения школьников, проводятся собеседования с активом, с классными руководителями, учителями, группами учителей, родителей, родительским комитетом. Проводим также анкетирование, тестирование, различные виды диагностики. Количество информации не всегда повышает качество наших решений. Поэтому стремимся использовать только информацию, касающуюся конкретной проблемы школы, человека, цели, периода времени. Система обратной связи в ходе работы производственного совещания позволяет выявить множество непредвиденных трудностей, скорректировать педагогическое управление так, чтобы с наименьшими затратами сил преодолевать трудности. На производственных совещаниях, посвящённых качеству обучения, результатам за истекший учебный период, проводим не только анализ успеваемости, но определяем динамику показателей. Определяем благодаря чему пришёл успех, либо напротив, вскрываем причины провала учебных показателей, ищем, как исправить ситуацию. В аналитической работе принимают участие психологическая служба, руководители разных уровней управления, члены педагогического коллектива. Так, например, на одном из совещаний шёл поиск путей повышения мотивации учащихся 8-го класса. Были проанализированы детально показатели успеваемости от начальной школы, подготовили их компьютерную презентацию. Это позволило определить точку возникновения проблемы, её причину и найти эффективный путь решения.

Первое производственное совещание в начале учебного года обязательно посвящаем итогам входного контроля, который проводит каждый учитель-предметник. Цель входного контроля — определить объём сохранения и потери учебной информации, освоение тем, терминологии, понятийного аппарата. Входной контроль даёт возможность корректировать приёмы и методы деятельности учителей; уточнить материал, необходимый для актуализации знаний в первые недели учёбы; спланировать изучение тем по предмету с учётом пробелов в знаниях учащихся.

Но входной контроль пройдёт впустую, если не будет тщательного анализа его результатов для определения дальнейшей деятельности. Результаты входного контроля оформляем в цветные таблицы, устойчивость знаний прослеживаем по классу, по параллели, по предмету, по конкретному учителю-предметнику. Определяем траекторию дальнейшего движения учащихся, класса, параллели, корректируем деятельность учителя, кафедры и родителей конкретного школьника. Традиционно проводим производственное совещание и по результатам образовательной деятельности в первом учебном полугодии, цель которого — выявить круг проблем каждого ребёнка, найти пути возвращения его способностей. Как правило, это совещание проходит по такому плану.

Первая часть — анализ результатов полугодия. Готовим общую справку о результатах, анализируем итоги (заведующие кафедрами, руководители предметных лабораторий с использованием компьютерной презентации). Прослеживаем динамику показателей — результата прошедшего учебного года: входной контроль, первый учебный цикл, второй учебный цикл.

Вторая часть совещания — это аналитическая работа в группах. В первой группе классные руководители, где произошло снижение качества обучения, разрабатывают план решения проблемы. Во второй группе заведующие кафедрами, руководители предметных лабораторий разрабатывают технологию работы с учащимися, имеющими высокую учебную мотивацию, но не реализовавшими свой потенциал.

В третьей и четвёртой группах — учителя-предметники и педагоги-психологи определяют пути повышения качества обученности, перспективу, прогнозируют результаты по классам, параллелям и отдельным ученикам. Для этого производственного совещания составили таблицу «Неиспользованные резервы», где прописали по классам учеников, имеющих одну отметку «4», одну-две — «3». Отразили результаты внутришкольного контроля, где в различной форме есть информация, касающаяся темы производственного совещания. Проводим, в том числе, и ретроспективный анализ, что даёт право говорить о наших успехах и просчётах, определять масштаб допустимых отклонений, в пределах которых полученные результаты не вызывают

тревоги. Зная отклонения от запланированных показателей, которые определены в ходе анализа за прошедший учебный год, мы используем управленческий метод исключения: уделяем внимание только важным отклонениям, выстраиваем ряд действий:

- сбор дополнительной информации;
- анализ отклонений;
- определение их причин;
- поиск путей их устранения.

Успешная деятельность любого учреждения, в том числе и образовательного, во многом зависит от кадрового потенциала, от работы с коллективом по повышению мотивации к достижению, повышению профессиональной компетентности. В гимназии получила развитие не только внешняя форма повышения квалификации, связанная с выездом за пределы образовательного учреждения — на семинары, на курсы, но и внутришкольная, с использованием своих резервов и возможностей — рефлексивно-аналитической деятельности учителей, работы методических объединений. Как внешней, так и внутренней учёбе придаём большое значение.

Обучающий характер носят и производственные совещания, которые наряду с аналитико-диагностической направленностью служат повышению квалификации учителей, целенаправленному, практикоориентированному их обучению на основе исследования, проигрывания различных ситуаций, анализа и коррекции своей практики. Из карты затруднений, которые заполняет каждый учитель, составлена общая карта запросов учителей — тех проблем, неумений, которые затем вынесены на производственное совещание.

В процессе обучения мы рассматриваем разнообразные вопросы профессионального взаимодействия учителей — выполнение творческих работ в режиме исследования, самоконтроля на тематических производственных совещаниях. Руководят такими совещаниями, как правило, заместитель директора по учебно-воспитательной работе или директор. Работа строится на основе практического материала. Осмысление, анализ различных ситуаций, увиденных руководителями или педагогами. Такие совещания при этом способствуют развитию корпоративной культуры коллектива.

Мы провели анкетирование, чтобы узнать у коллег, что для них даёт возможность посмотреть на других и себя показать:

- возможность соотнести результаты своей работы с результатами коллег;
- возможность узнать состояние учебно-воспитательного процесса в целом по гимназии, по сменам, по параллелям;
- возможность узнать что-то новое, пополнить свои знания в области педагогики, методики, технологии;

Мы участвуем в принятии управленческих решений, а это очень важно. Целенаправленное управление качеством образования с помощью производственных совещаний, на наш взгляд, позволяет создать коллектив единомышленников, и, в конечном счёте, что особенно ценно, уйти от амбициозности, враждебности; добиваться взаимопонимания, сопереживания; понять преимущества слаженной работы.

Юрий Николаевич Казанцев,
директор школы № 27, г. Сургут Тюменской области

Вадим Алексеевич Кривенко,
директор гимназии № 4, г. Сургут