

# Принципы партисипативного управления в развитии здоровьесберегающей среды образовательного учреждения

*О.А. Шклярова*

Развитие педагогики здоровьесбережения (педагогической валеологии) в последние десятилетия позволило и в теории и практике достичь значительных успехов: сформулированы идеи, актуализированы цели, задачи, основные подходы и направления работы педагогических коллективов, позволяющие успешно реализовывать принципы здоровьесбережения и внедрять оздоровительные технологии. Однако актуальность исследований в сфере педагогики здоровьесбережения сохраняется, более того год от года возрастает. Это во многом связано изучением и определением специфики управления развитием здоровьесберегающего качества образовательной среды.

Работа образовательных учреждений в рамках сетевой экспериментальной площадки «Здоровьесберегающий компонент развивающей среды начальной школы» (ГОУ СОШ №№ 5, 1945, ЮЗАО г. Москвы, ГОУ ЦО «Ярославский» № 1099, «Школа здоровья» СВАО г. Москвы) изначально предполагала определение основных составляющих образовательной среды, обладающих выраженным или скрытым потенциалом здоровьесбережения с целью их максимального использования. Мы определили предполагаемые ресурсы (условия, факторы, резервы и т.п.) здоровьесбережения в образовательном учреждении как **здоровьесберегающий компонент образовательной среды**, описывая ранее в разных публикациях направления и содержание работы с ними. В данной же статье постараемся описать некоторые нетрадиционные для отечественной школы подходы к управлению процессом здоровьесбережения.

**Развитие здоровьесберегающей образовательной среды предполагает** интеграцию всех компонентов образовательного пространства и образовательного процесса на основе развивающегося управления и самоуправления субъектов образовательной деятельности, при которых учитывается и активизируется здоровьесберегающий потенциал внутренних и внешних ресурсов. Эксперимент в течение двух лет подтвердил положение о том, что здоровьесберегающая образовательная среда любого образовательного учреждения, концептуально и практически должна быть направлена на:

- сохранение имеющегося здоровья, укрепление и развитие его у всех субъектов образовательного процесса, прежде всего учащихся и педагогов;
- профилактику острых и хронических заболеваний, а следовательно, развитие в образовательных учреждениях центров или служб здоровья;
- контроль за состоянием процесса «здоровье-предболезнь-нездоровье», т.е. мониторинг здоровья субъектов образовательного процесса;

- формирование ответственного отношения к своему здоровью и здоровью окружающих, развитие ценности здоровья и здорового образа жизни, как одной из характеристик экологической ответственности, т.е. ориентация в образовательном процессе на становление экоцентрического типа экологического сознания;
- воспитание культуры здоровья в системе воспитательной работы и т.п.

В организации этого процесса важно использовать всю систему ресурсов, каждый из которых в отдельности не может справиться с поставленными задачами, а в процессе интеграции повышается их совокупный здоровьесберегающий потенциал, что подтверждается промежуточными результатами эксперимента в ГОУ СОШ №№ 5, 1945, ЮЗАО г. Москвы, ГОУ ЦО «Ярославский» № 1099, «Школа здоровья» СВАО г. Москвы.

Мы активно поддерживаем сложившееся мнение многих учёных и практиков, что решение проблемы развития здоровьесберегающей среды в образовательном учреждении зависит, прежде всего, от состояния и полноты использования человеческого ресурса. Традиционно в образовании понимание человеческого ресурса связывают с педагогами, работниками образования — минимально используя потенциал остальных участников образовательного процесса: учащихся, родителей, сотрудников школы, социальных партнёров и др. Основанием для активизации участия всех субъектов образовательного процесса в развитии здоровьесберегающей среды является, на наш взгляд, партисипативное управление.

Термин «participative management» дословно означает «управление, основанное на участии». Ключевой термин «участие» подразумевает различные формы активности всех субъектов в управлении процессами функционирования и развития любой организации.

*Партисипативное управление — управление, которое направлено на раскрепощение творческой активности всех участников процесса, создание простора для индивидуальных достижений талантливых людей; обеспечивает необходимое интегрирование оценочных усилий на единое коллективное действие.<sup>1</sup>*

Рассмотрим целесообразность использования партисипативного управления в решении здоровьесберегающих проблем образовательного учреждения, например в развитии здоровьесберегающего качества образовательной среды начальной школы с учётом приоритетов и содержания деятельности.

В эксперименте учитываются основные направления деятельности по созданию здоровьесберегающей среды (О.А. Шклярова, Л.М. Сураева), охватывающие различные аспекты управления педагогическим процессом на разных уровнях его организации:

- создание экологически комфортной образовательной среды, влияние которой на состояние субъектов педагогического процесса не вызывает патологических изменений;
- разработка и внедрение технологий реабилитации умственной и физической работоспособности в педагогическом процессе;

<sup>1</sup> Словарь-справочник (по материалам "International Encyclopedia of Public Politic and Administration") - ООО "Издательство "Петрополис"", 2000.

- формирование культуры здоровья и здорового образа жизни субъектов педагогического процесса во взаимодействии учебной и воспитательной работы;
- разработка технологии медико-психолого-педагогического сопровождения учащихся в образовательном процессе;
- внедрение мониторинговой системы результативности педагогического процесса, где здоровье рассматривается как один из показателей и критерий оценки его эффективности.

Итак, партисипативное управление означает вовлечение субъектов образовательного процесса в управление, то есть субъекты всех уровней организации (различные объединения педагогов, родителей, учащихся) участвуют в установлении целей работы по развитию здоровьесберегающего качества среды образования (естественно в рамках миссии и стратегии развития образования), в принятии решений, в анализе и оценке результатов.

Учёные и практики в ряде стран пришли к выводу, что партисипативное управление является одним из наиболее перспективных направлений в обеспечении качества управления и достижения прогнозируемого результата. Партисипативное управление позволяет более полно раскрыть творческий и трудовой потенциал всех участников совместной деятельности, повысить мотивацию, увеличить личностный и профессиональный вклад в решение школьных проблем, повысить качество работы и трудовую дисциплину.

Ошибочно полагать, что партисипативное управление — революция в управлении образованием. Ему предшествовали и успешно использовались педагогика сотрудничества, корпоративное управление, социальное партнёрство и т.п. Но при этом степень задействованности зависела от многих факторов — занимаемого положения, уровня профессиональной и управленческой компетентности, актуализации и поддержки инициатив снизу и т.п., и прежде всего от устойчивого (нередко традиционного) «распределения» или принятия роли и места каждого участника образовательного процесса в здоровьесбережении.

При партисипативном управлении формы участия всех субъектов образовательного процесса в управлении развитием здоровьесберегающей среды могут иметь разную степень глубины:

**Первый уровень — выдвижение предложений.** Предложения могут выдвигаться как индивидуально, так и в ходе группового обсуждения, (например, так называемый проблемный семинар для учителей, или коллективная мыследеятельность для родителей и старшеклассников, или калейдоскоп идей для любых возрастных и статусных категорий и т.п.). Это самый простой и доступный способ участия в управлении. Он не требует практически никаких дополнительных усилий, кроме отработки регламента выдвижения предложений. Лучше всего, когда процесс поставлен на регулярную основу.

Наиболее распространённый способ сбора предложений в школах, участвующих в сетевом эксперименте, — это проведение опроса в образовательном учреждении. Мы используем разные формы опроса — от традиционной анкеты или опросника, до «забора гласности» или «ящичка доверия» и т.п. В качестве ведущих тем опроса обычно выступают следующие:

- удовлетворённость состоянием здоровьесбережения в школе;
- состояние экологической комфортности школьных помещений и пришкольного участка;
- степень здоровьесберегающей компетентности учащихся, педагогов, родителей;
- выявление любых инициатив, выяснение отношения к нововведениям;
- степень использования внутреннего и внешнего ресурсного обеспечения процесса здоровьесбережения;
- уровень информированности и др.

Данный уровень не требует введения структурных и других изменений в традиционную организацию образовательного процесса и может осуществляться непосредственно педагогами (если это работа учащихся и родителей) и руководителями подразделений (если это работа педагогов).

**Второй уровень — разработка альтернатив** — требует уже появления в организации специальных структур, которые могли бы эффективно решать эту задачу. На практике это выражается в создании временных или постоянных комитетов или комиссий, которым поручается выполнять данную работу. Наиболее яркий пример этого уровня участия — экологические патрули, сектора охраны здоровья, регулировщики оздоровления и т.п. среди учащихся, творческие группы, педагогические мастерские — педагоги и специалисты, комитеты и комиссии — работа родительской общественности и социальных партнёров. В целом вся эта работа не может иметь разграничений по статусу и возрасту, так как главным объединяющим фактором является идея и цель, которую они перед собой ставят. Как показал опыт, в ходе эксперимента наиболее продуктивно работают те объединения, в которых представлены все участники образовательного процесса.

**Третий уровень — выбор альтернативы** — предполагает, что участие в управлении осуществляется в форме работы специальных советов научно-методического, программно-концептуального и управленческого характера. Данные советы не только обсуждают проблемы и ищут пути её решения, но и имеют полномочия самостоятельно принимать решения. По сути — это уже не просто участие в управлении, а осуществление управления, когда некоторым субъектам образовательного процесса передаётся часть руководящих полномочий.

Исследователи в области теории и практики управления коллективом, управления образовательными системами при анализе особенностей **партисипативной организационной культуры** отмечают, что многие руководители в своей деятельности исходят из того, что:

- подавляющее большинство участников образовательного процесса готовы энергично трудиться ради достижения целей, даже если они не совсем соотносятся с их личными интересами. Движущей силой при этом становится идея. Хорошо оформленная идея и правильно преподнесённая идея, особенно если она отвечает явным или скрытым желаниям и потребностям человека (например, таким, как быть здоровым и успешным) любую работу делает интересной и захватывающей;
- каждый участник уникален, поэтому стандартные управленческие подходы не срабатывают, а должны быть сформулированы применительно к конкретному человеку и данной ситуации. Важно найти методы и приёмы вовлечения человека в процесс управления, чтобы он почувствовал себя значимым;
- большинство субъектов достаточно гибки для того, чтобы органично сочетать свои личные цели с целями всего коллектива и учреждения;
- взаимодополняемость способностей членов коллектива и общность основных ценностных установок обеспечивает полноценное использование индивидуальных навыков и умений при реализации программ развития образовательного учреждения и обеспечения положительной динамики качества образования;
- для координации усилий многих людей необходимы наличие осмысленной коммуникации между членами коллектива, требуются новый тип руководства и освоение новых умений и навыков всеми сотрудниками школы;

**Шклярова О.А.**

**Принципы партисипативного управления в развитии здоровьесберегающей среды образовательного учреждения**

- процесс развития коллектива, формирования высокоэффективной команды предполагает активное участие всех участников в анализе проблем и перспектив их решения, планировании совместных действий, оценке (и самооценке) полученных результатов и индивидуальных вкладов в общую работу.

Эффективность использования партисипативного управления во многом зависит от правильности использования его принципов. Если эти принципы нарушаются, то и эффективность, а иногда и целесообразность партисипативного управления пропадает.

Итак, основные принципы партисипативного управления состоят в следующем:

- добровольный характер участия всех в управлении посредством работы в малых группах, или участия в опросах, или работы в комиссиях;
- постоянная помощь и поддержка руководителя подразделения малой группе, предоставление необходимой для обсуждения информации;
- работа в малых группах должна быть регламентирована, также должен существовать регламент по другим формам участия (выдвижение предложений, участие в межфункциональных комиссиях и др.);
- отсутствие каких-либо санкций за выдвижение идеи и предложений;
- все наработки сотрудников должны рассматриваться, необходима обратная связь по любой идее. Все активно участвующие должны видеть, что их работа востребована, что с ней считаются. Даже если предложение отвергнуто, необходимо сообщить об этом человеку и объяснить, почему принято именно такое решение;
- все идеи, нашедшие одобрение, должны внедряться. Руководитель должен способствовать внедрению. Если учащиеся и родители увидят, что их идеи просто складываются в стол, то энтузиазм быстро угасает;
- любые достижения должны отмечаться, необходимо чтобы педагоги, родители, учащиеся знали, какие из их работ оказались ценными и движение в каком направлении приветствуется.

Непосредственное участие сотрудников школы в самоорганизации и самоуправлении совместной деятельностью, самоконтроль и взаимный контроль, взаимопомощь и взаимозаменяемость, проясненность общих ценностей и целей, определяющих поведение каждого члена команды, коллективная ответственность за результаты и высокую эффективность работы, всемерное развитие и использование индивидуального и группового потенциалов — таковы слагаемые нового подхода в партисипативном управлении.

Таким образом, одним из дальнейших вариантов развития экспериментальной работы в образовательных учреждениях, активно содействующих здоровьесбережению, может быть направление по исследованию условий организации, целей и технологий партисипативного управления развитием здоровьесберегающей среды.

---

**Шклярова Ольга Анатольевна,**

*профессор кафедры управления образовательными системами МПГУ, руководитель экспериментальной площадки «Здоровьесберегающий компонент развивающей среды начальной школы», кандидат педагогических наук*