



Светлана Катыщук,
заведующая центром образования
управленческих кадров Красноярского
краевого института повышения
квалификации работников образования

Управленческий семинар как метод демократизации управления школой

Повышение качества управления образовательным учреждением с имеющимися ресурсами (кадровыми, временными, финансовыми и др.) актуально для каждого директора школы. Одним из факторов, способствующих эффективности внутришкольного управления, является управленческая команда, которая может быть сформирована только в специально организованной деятельности: члены команды должны освоить понятийный аппарат и способы деятельности.

Привычные формы работы руководителя — планёрки, совещания, педсоветы ставят целью принять оперативные решения, обменяться мнениями и информацией, закрепить стратегически важные решения. Это всё очень важно, нужно, но такие формы не могут быть использованы в принципиально ином типе работы: при выработке стратегии управленческой деятельности, при подготовке принципиальных управленческих решений и т.п. Это совсем другая организационная форма, стержнем которой становится

коллективная мыслительная работа, направленная на формирование общих представлений о какой-либо проблеме. Форма эта — управленческий семинар.

Конечно, такие семинары время от времени стихийно проводятся в каждой школе. Анализ результатов анкетирования руководителей образовательных учреждений Красноярского края выявил, что в большинстве школ такая работа ведётся во время планёрок, когда они по ряду причин превращаются в семинар. Характерным признаком такого стихийного семинара является его случайность, размытость целей, неплановость и, как следствие, неподготовленность к нему, а значит, и низкая эффективность.

В передовых школах управленческий семинар входит в организационную структуру внутришкольного управления, и это существенно повышает качество управленческой деятельности.

Что же даёт семинар членам управленческой команды? Он обеспечивает представления каждого управленца о реальном состоянии дел в школе: о её достижениях, проблемах, трудностях, стратегических целях, а также задачах, программах деятельности на ближайший период. Это, в свою очередь, обеспечивает конкретную деятельность каждого руководителя в соответствии со знанием проблем школы. Семинар, который проводится регулярно, становится действенной формой самообразования директора школы, завучей и всех тех, кто входит в управленческую команду — руководителей методической, творческой группы и так далее.

Работа управленческого семинара строится в трёх плоскостях: реальной управленческой практики, её осмысления (рефлексии) и освоения теории управления. Эти направления тесно взаимосвязаны, «перетекают» одно в другое. Когда мы выявляем, анализируем, осознаём проблемы своей управленческой практики — это работа в рефлексивной плоскости. При этом мы систематически обращаемся к управленческой теории, к науке управления, чтобы научно выверенно взглянуть на происходящее в школе и принять оптимальное управленческое решение. И напротив: обсуждая какие-либо вопросы теории управления, мы обращаемся к управленческой практике, сопоставляем науку со своей деятельностью.

Реальная практика на таких семинарах присутствует в трёх аспектах: предмет нашей рефлексии (это прошлая реальность) как основа моделирования; проектирование новой практики, нашего завтрашнего дня (будущая реальность); нынешняя данность, сегодняшнее управленческое пространство (настоящая реальность).

Этими аспектами практики и определяется содержание работы управленческого семинара: рефлексия; теоретическое осмысление управленческой практики; проектирование организационно-управленческой деятельности администрации. В связи с этим управленческие семинары могут быть:

- * проблемными (осознание, формирование проблемы, её обсуждение, поиск путей решения, способы воздействия, выработка общих представлений о дальнейшей деятельности);

- * рефлексивно-аналитическими (рефлексивное восприятие практики, себя в ней, успешных и неуспешных способов управленческой деятельности);

- * разрабатывающими (разработка моделей, инструментов управления);

- * моделирующими (моделирование ситуаций, их проживание для выявления реализуемости будущего);

- * проектировочными, программирующими (проектирование деятельности на ближайший период);

- * реферативными (изучение публикаций в области теории, методологии и практики управления).

К таким семинарам надо готовиться. Общая схема проведения семинара может быть такая:

- * установочная часть: обозначение проблемы, её «рамки».

- * работа группы по заданной теме:

- самоопределение в теме;
- работа над темой.

- * Обобщение результатов как продукта семинара.

- * Рефлексия. Каждый участник семинара отвечает на вопросы: что хотели получить, что получили, в чём совпадения, где места разрыва? В чём несовпадения? В чём причины несовпадений?

Удачные и неудачные способы работы. Такое обсуждение становится основанием для коррекции деятельности на следующем семинаре, позволяет повышать качество и практическую эффективность.

Необходимое условие для продуктивной коллективной мыслительной деятельности на семинаре — разносто-



ронная коммуникация, взаимное достраивание логики действий, согласованность позиций.

На управленческих семинарах целесообразно использовать разного рода схемы — как иллюстрацию сказанного, как средство организации мышления (они показывают путь, направленность мысли).

Ценностное основание семинара — незаменимость и значимость каждого участника коллективной мыслительной деятельности. Руководителю семинара полезно продумать способы включения своих коллег в коллективную работу по теме семинара. Поскольку число участников небольшое, стоит продумать, как сесть, чтобы было удобнее общаться, удобно работать со схемами и другим иллюстративным материалом. Ну и, конечно, стоит выбрать для занятий такое время, чтобы отвлекаться на посторонние темы, телефонные звонки, на посетителей, на вопросы учителей.

Состав участников управленческого семинара, как правило, постоянный. Основа — это администрация школы, участие которой в семинаре обязательно и является частью функционала. Каждый представитель администрации несёт не просто другое видение, другую логику, другое понимание обсуждаемого вопроса, **но и другую функциональную позицию.** Только совокупность всех позиций управления — директора школы, заместителей директора (причём каждый из заместителей представляет либо ступень обучения в школе, либо направление

деятельности) может составить целостность управленческого мышления.

Кроме администрации, в состав участников управленческого семинара могут (на разных основаниях) входить учителя. Это учителя, являющиеся кадровым резервом руководителя, и их участие в работе управленческого семинара будет своеобразной подготовкой к будущей управленческой деятельности. Другим основанием для приглашения учителей к работе в управленческом семинаре может быть стремление администрации иметь реальное представление о позиции учителей по отношению к тому или иному обсуждаемому вопросу, к управленческому решению. По количеству участников семинар может включать от 3 до 7 человек. Это обусловлено самим предназначением такого профессионального обсуждения-учёбы.

Основная организационная форма занятий — *малая группа*. Работа группы организуется так, что концентрация общегруппового мышления сопоставима с мышлением парного состава (работа пар постоянного и сменного состава). Иногда полезно провести семинар для расширенного состава — 10–15 и более участников. При этом довольно сложно обеспечить включённость каждого в коллективную мыслительную работу. Здесь уже просто необходимо использовать такие организационные формы взаимодействия, как пары сменного состава, малые группы. Работа может быть организована по такой схеме:

* для малых групп — установочное сообщение на общем заседании, работа в малых группах, общее заседание с вы-

ступлениями групп и общей дискуссией вокруг этих выступлений;

* для пар сменного состава — установочное сообщение на общем заседании, затем работа в парах, общие дискуссии вокруг заданных вопросов и подведение итогов.

В Красноярском крае есть очень интересный опыт работы таких семинаров. Так, например, в школе № 10 г. Железногорска — первой школе, где проводились управленческие семинары, сегодня это признанная форма повышения эффективности внутришкольного управления и работы с кадрами.

В Уярском районном отделе образования Красноярского края управленческий семинар стал средством формирования управленческой команды нового качества как в самом аппарате, так и из директоров школ района. Благодаря семинарам удалось определить стратегические ориентиры и тактические задачи образовательной политики в районе, создать механизмы, обеспечивающие их реализацию.

В крае также проводятся управленческие семинары в муниципальных органах управления образованием Каратузского, Енисейского, Балахтинского и других районов. Интересно, что управленческий семинар с большим эффектом используется там, где начинает работать новая управленческая команда. Очевидно, это связано с актуальной проблемой становления управленческой команды как коллективного субъекта управленческой деятельности.

На школьном уровне управленческие семинары успешно проводятся в

школах № 141, 135, 56 г. Красноярска, № 169 г. Зеленогорска, № 98 г. Железногорска и во многих других школа края.

В 56-й красноярской школе, например, в течение нескольких лет ведётся работа по совершенствованию внутришкольного управления: проводится еженедельный управленческий семинар, педагогические советы, в форме оргдеятельностных игр. Цикл семинаров в школе предшествовал педсовету по теме **«Жизнеспособность педагогических кадров. Анализ состояния. Ближайшие действия и перспективы»**.

Подготовка педсовета проводилась расширенным составом на управленческих семинарах. В состав управленческого семинара входили: директор школы, завучи, учителя. На первом занятии семинара тема определилась как «Жизнеспособность педагогических кадров — основа профессионального успеха». Участникам семинара предстояло определить понятие жизнеспособности педагогических кадров и её условия. Участники семинара согласились, что многое зависит от условий работы учителей.

Определили жизнеспособность педагогических кадров как качественные характеристики учителей, позволяющие им обеспечить успешность в профессиональной деятельности, сохранять трудовую активность.

Основной критерий жизнеспособности — профессионализм, квалификация педагога. Но очень большое значение имеет также социальная защищённость педагога, состояние его здоровья, материально-техническая оснащён-



ность его труда, отношения в коллективе, взаимодействия учителей между собой и с руководством, с другими социальными группами и представителями государственных структур.

Участники семинара были разделены на группы и каждая обсуждала свою тему:

1-я группа — «Профессионализм и квалификация педагога»;

2-я группа — «Состояние материально-технической и финансовой обеспеченности педагогического труда»;

3-я группа — «Нормативно-правовой комплекс, регулирующий взаимодействие педагогических работников между собой, а также взаимодействие с представителями других социальных групп и государственных структур»;

4-я группа — «Состояние здоровья педагога».

Последующие семинары по этой проблеме выстраивали логику педагогического ответа, изучали здоровье учителя, их профессиональное самочувствие в коллективе (микроклимат, степень кандидата), частоту заболеваний.

Цикл семинаров обеспечил подготовку педсовета по этой теме и её эффективное обсуждение. Педсовет выработал план мероприятий на ближайший период по повышению жизнеспособности педагогических кадров школы.

Есть ещё одна сущностная характеристика управленческих семинаров: они расширяют круг участников управленческой деятельности, круг лиц, участвующих в принятии управленческих решений. Тем самым демократизируют управление и жизненный уклад школы в целом.