

ВЫЕЗДНОЙ СЕМИНАР В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ПРАКТИКЕ: СЛАГАЕМЫЕ УСПЕХА



Кирилл Ефремов,
старший
преподаватель
Московского
государственного
педагогического
университета
им. М.А. Шолохова,
кандидат
биологических
наук

В последнее время всё чаще проводятся семинары, конференции, совещания по вопросам образования. Их организация и проведение — один из существенных аспектов управленческой деятельности. Как эффективней провести эту работу?

Представьте, что вы, к примеру, намерены вывести учебное заведение на более высокий уровень, разработать программу развития школы, организовать профильное обучение. Для этого необходимо разработать образовательный проект на несколько лет, дело за малым: провести коллегию, педсовет и составить программу работы. Однако на практике это «малое» превращается в набор проблем. Чтобы добиться консенсуса по каждому вопросу, потребуется собрать несколько педсоветов. Много времени займёт и оформление документов, так что работа может затянуться надолго.

Не лучше ли, припомнив правило «скупой платит дважды», целиком посвятить разработке проекта два–три дня, устроив «мозговой штурм»? Причём сделать это там, где вас не будут отвлекать повседневные и служебные заботы.

Преимущества выездного мероприятия:

1. В новой обстановке работа идёт быстрее, раскрывается, особенно в малых группах, творческий потенциал всех участников.
2. Между людьми устанавливаются новые контакты. Возникает почва для сотрудничества. Сплачивается коллектив.
3. Идёт обучение, обмен опытом.
4. В дискуссиях формируются, транслируются множеству людей одновременно новые идеи.
5. Принимается коллегиальное решение, которое будет выполняться сотрудниками в силу сопричастности («так решили мы»).
6. У исполнителей возникает цельное представление о работе (мнение «я везу эту проклятую тачку», сменяется на «я строю прекрасный замок»). Каждый понимает, что его усилия способствуют реализации всего проекта, и как они сопряжены с работой коллег. В коллективе появляется взаимозависимость и взаимопонимание.
7. Выявляются возможности и способности исполнителей. Создаются инициативные группы. Сотрудники, нашедшие «своё место», существенно облегчают работу руководителя.
8. Поездка становится запоминающимся событием, а место проведения — удобным символом для обозначения.



До десятка преимуществ не хватает пары пунктов... Добавьте что-нибудь из своего опыта!

Варианты выездных мероприятий

Чтобы повысить уровень профессионализма, люди прибегают к помощи обучающих курсов, тренингов и других мероприятий. Приведу несколько примеров:

Краткосрочные выездные мероприятия

	Основная задача	Результат
Конференция	Обменяться знаниями, отчитаться	Информационный бюллетень
«Круглый стол»	Привлечь внимание к идее	Изменение общественного мнения
Семинар	Обсудить проблему, проект	Принятие решения, утверждение проекта
Тренинг	Научить, приобщить	Приобретение опыта, умений, уверенности
Аттестация	Упорядочить, упрочить, оценить знания и навыки	Оценка квалификации, получение диплома

Пожалуй, семинар — самая универсальная форма, поскольку он часто совмещает функции нескольких мероприятий, становясь и тренингом, и конференцией. Семинар не только позволяет прийти к консенсусу, но и формирует эмоциональное впечатление, способствует общению специалистов и распространению идей (недаром это слово происходит от лат. *seminarium* — рассадник).

Как усилить впечатление

Семинар (как впрочем и любое совещание) — это не только информационное, но и эмоциональное взаимодействие людей. От того, какие эмоции получат участники, зависит их отношение к результатам семинара и, в конечном итоге, дальнейшая работа. Кроме того, эмоционально окрашенная информация намного лучше воспринимается и запоминается. Таким образом, не следует забывать об одной из целей семинара: увлечь и даже развлечь участников.

Поэтому придайте ему черты праздника и спектакля.

Постановка. Как и всякое сценическое действие, семинар требует режиссуры. Желательно не только составить расписание, но и рассчитать последовательность «эпизодов».

При этом важно здраво оценить ресурсы времени. Практика показывает, что срыв выступлений (обидный для участ-

ников) чаще происходит из-за нехватки времени. Причём ход семинара обычно затягивается выступлениями ведущего и почётных гостей, которые не соблюдают регламент. Постарайтесь не допускать этого! Следует также подумать о том, чем заполнить воз-

можные паузы, задержки, ситуации, когда «семеро ждут одного» (вопреки пословице, они бывают почти всегда).

Оформление. Внешние эффекты очень важны для восприятия. Они помогают сконцентрировать внимание на смысле слов докладчика. (Вспомните, какую торжественность придавали иным мероприятиям красная скатерть, цветы и граммофон с бравурным маршем.)

Оформление складывается из элементов, адресованных нашим органам чувств.

Зрительные эффекты. Яркое освещение, светлые стены, лаконичные интерьеры мобилизуют сознание. Интересный плакат на стене, листовка, оригинальная стенгазета или, скажем, большая надувная игрушка способны украсить обстановку и привлечь внимание. Маленькое рукописное объявление притягивает взгляд сильнее рекламной полиграфии. На видном месте должен быть вывешен информативный и ясный отчёт о ходе работы (это создаёт дина-



мику). Качество оформления особенно важно, если ведётся фото- и видеосъёмка. Ведущий также может использовать бутафорию: игрушки, шляпы, таблички, маскарадные принадлежности. Это очень оживляет обстановку, запоминается. Ведь образование не чуждо сценическому искусству!

Акустические эффекты. Содержание сказанного кажется людям более значительным, если речь произносят с возвышения, через микрофон, с участием переводчика или комментатора, с паузами, с небольшими нарушениями (например, лёгким заиканием или акцентом). Ход семинара может оживить прослушивание аудиозаписей, игра на «живых» инструментах, даже простой звон колокольчика или свист окарины.

Осязательные эффекты. Проведение дискуссии на свежем воздухе, под сенью деревьев, на песке морского берега может создать особую атмосферу единения. Такое мероприятие запомнится навсегда. (Известно, что канадский физиолог Ганс Селье, открывший явление стресса, проводил заседания своего института в оранжерее с кварцевыми стёклами. Сотрудники снимали рубашки и загорали под зимним солнцем.)

Могут сыграть роль даже **обонятельные эффекты**. Ароматы, доносящиеся из близлежащего буфета, отвлекают, затхлые запахи раздражают, благоухание цветов вдохновляет, а запах костерка помогает принять новые, рискованные решения. Причина того, что ваша аудитория рассеянна или настроена негативно, может быть простой — духота.

В целом, следует учитывать, что физический дискомфорт значительно затрудняет работу.

Игровое начало. Примерно через час-полтора внимание слушателей резко ослабевает. Мозгу необходимо переключиться на новый режим работы. Здесь поможет либо перерыв, либо смена деятельности: изменение жанра дискуссии, применение «психологических фокусов», короткие инсценировки, ролевые игры,

двигательные или музыкальные паузы. Подумайте, как ещё можно оживить ход семинара.

Подкрепление. Важный элемент игры — наличие поощрения. На участников порой волшебным образом действует похвала, благодарность, аплодисменты или, скажем, мини-приз, шуточная грамота. Подкрепление может быть и отрицательным: осуждение, изгнание, лишение слова (а представьте себе такую повинность — пропеть резолюцию).

Интерактивность. Простейшая форма интерактивности — вопросы докладчику. Известно, что лучше запоминаются начало и конец выступления. Поэтому, если в монотонный текст вклиниваются вопросы и реплики ведущего (возможно, заготовленные заранее), таких «пограничных участков» становится больше. Но здесь возрастает нагрузка как на выступающего — он может потерять ход мыслей, так и на ведущего, который должен следить, чтобы интерактивная дискуссия не превратилась в «балаган».

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РОЛЕЙ

Чтобы семинар прошёл эффективнее, организаторам следует заранее распределить роли.

Руководитель. Несёт формальную ответственность за мероприятие. Координирует работу исполнителей на подготовительном и основном этапе, принимает решения. Является ответственным редактором окончательных документов.

Ведущий. Координирует ход семинара, ведёт заседания. Обычно руководитель и ведущий — одно лицо, но на крупных мероприятиях эти функции нередко выполняют разные люди (как капитан и штурман).

Для оживления семинара неплохо, если отдельные участники заранее — по договорённости — берут на себя роли «вдохновителя», «эксперта», «видного лица», «стороннего наблюдателя», «provocатора». Нередко один и тот же



человек выполняет задачу руководителя, ведущего, навигатора, провокатора... Провокатор тоже нужен: он эпатирует, будирует или сосредотачивает негативизм аудитории на чём-то малозначительном (например, на собственной персоне), отвлекая её внимание от прочих проблем. Технологию отрежиссированного ролевого участия мы наблюдаем во всевозможных телевизионных ток-шоу.

Обычно коллектив участников делится на несколько **фокус-групп**, которые разрабатывают отдельные направления проекта. Для успешной работы фокус-группам нужен спикер (в дальнейшем он будет озвучивать результаты работы на пленарном заседании) и скриптор, записывающий предложения. Нередко обе эти функции выполняет фасилитатор (в переводе «тот, кто упрощает, проявляет»; кстати, сравните с русским «секретарь — скрывающий секреты, хранящий тайны»). Задача фасилитатора — успевать коротко и ясно формулировать идеи выступающих, прерывать докладчиков-«философов» обескураживающим вопросом: «Что я должен записать в резюме?» (Это очень раздражает тех, кто берёт слово только для того, чтобы «себя показать» или «повоевать».)

Проблемные докладчики

Когда люди выступают перед аудиторией, ими движет сразу несколько мотиваций. Рассмотрим некоторые варианты — и их негативные крайности.

- **Коммуникативная:** «хочу познакомиться, пообщаться, поделиться впечатлениями». Такой рассказчик склонен увлечься и уходить далеко в сторону, много рассказывать о себе (что порой неинтересно слушателям).

- **Информативная:** «хочу сообщить и узнать». Здесь возможна излишняя сухость, резкость и отчуждённость докладчика, вызывающая неприятие у слушателей.

- **Статусная:** «хочу заявить о себе». В аудитории часто находятся те, кто выступает ради самоутверждения, выражая «принципиальное несогласие» или задавая вопросы не по существу. Тем самым они стараются поднять свой статус и унижить выступающего.

- **Конфликтная:** «хочу подраться». Встречаются «непримиримые спорщики» (обычно с невысоким статусом), аутсайдеры, готовые оспаривать любую идею вообще, «цепляться» за каждое слово. Их мотивация — выплеснуть агрессию, негативизм.

- **Формальная:** «хочу побыстрее отделаться». Некоторые участники не желают тратить время на качественную подготовку, не удосуживаются сделать выступление интересным, открытым аудитории.

Мы рассмотрели, какие проблемы могут возникнуть, если человек берёт слово, руководствуясь эгоистическими

Примерное расписание

Первый день

- 9.00–9.40 — Завтрак и регистрация участников.
- 10.00–11.30 — Первый модуль работы. Пленарное заседание. Постановка общих задач и целей. Совместное обсуждение стратегии семинара. Определение приоритетных направлений для работы. Запись в фокус-группы.
- 11.30–11.45 — Кофепрейк.
- 11.45–13.15 — Второй модуль. Работа в фокус-группах. Обмен мнениями (либо завершение пленарных докладов и прений).
- 13.30–14.00 — Обед.
- 14.00–16.00 — Послеобеденный перерыв. (Вместо него можно провести тренинг, игру.)
- 16.00–18.45 — Третий модуль. Работа в фокус-группах. Подготовка промежуточных результатов (либо окончательное выполнение одной из задач).
- 19.00–19.30 — Ужин.
- С 20.00 — Вечерняя программа.

Второй день

- 8.30 — Завтрак.
- 9.00 — Четвёртый модуль. Общее собрание. Предварительный отчёт. Дискуссия. Постановка очередных задач. Отчёт исполнителей индивидуальных заданий.
- 11.30–11.45 — Кофепрейк.
- 11.45–13.15 — Пятый модуль. Работа по группам. Разработка технологических карт основных направлений (списков предложений). Индивидуальная работа.
- 13.30–14.00 — Обед.
- 14.00–16.00 — Послеобеденный перерыв (прогулки по лесу, катание на лошадях, прогулка к озеру, отдых и т.д.)
- 16.00–18.45 — Шестой модуль. Завершение работы фокус-групп. Обсуждение. Подготовка резюме.
- С 19.00 — Ужин и развлекательная программа.

Третий день

- 8.30 — Завтрак.
- 9.00–11.30 — Седьмой модуль. Отчёт представителей фокус-групп. Обсуждение. Отбор вариантов.
- 11.30–11.45 — Кофепрейк.
- 11.45–13.15 — Восьмой модуль. Подведение итогов. Принятие окончательных решений и стратегии их дальнейшей реализации. Завершение мероприятия.
- 13.30–14.00 — Обед и отъезд участников.
- Завершающая работа оргкомитета. ■



соображениями. В таких случаях именно ведущий может «спасти» семинар, вмешиваясь и направляя разговор в нужное русло. Например, обращая недостатки выступающих в достоинства: коммуника-

торы пусть создают эмоциональный настрой, информаторы — обобщают знания, скептики — оживляют дискуссию и вносят конструктивные предложения, а халтурщики — создают массовость...

Проблемы, нарушающие ход семинара

Проблема	Решение
Срыв выступлений по техническим причинам. Рассыпались слайды, перегорел проектор, свалился демонстрационный стенд	Сохраняйте спокойствие. Оплошности даже полезны: аудитория лучше запомнит ваше выступление
Срыв выступления из-за нехватки времени. Вы подготовили аргументированную речь, а теперь её приходится скомкать (ведь предстоит обед)	Если предлагают сделать выступление на 15 минут, всегда готовьте запасной пятиминутный вариант из одних тезисов (а к нему — 2-минутный блиц). Помните: машинописную страницу текста удаётся бегло прочесть вслух примерно за две минуты. А рассказать своими словами — и того дольше
Личный конфликт участников. Вместо конструктивной работы, они пытаются «выяснить отношения», «оставить последнее слово за собой»	Развести недругов в разные фокус-группы. Призвать к порядку и делу («нет времени ссориться!»). Попробуйте формализовать конфликт: прописать аргументы обеих сторон, взвесить, проголосовать
Конфликт интересов. Каждый отстаивает решение, которое принесёт ему наибольшую выгоду	Предайте этот факт огласке. Ищите компромисс. Принимайте волевое решение
Увлечение глобальностью. Пустая трата времени — взывать к правительству, президенту и обществу, вроде: «Нужно, чтобы в стране повысился авторитет образования!»	Настаивайте на точности адресованности призывов и решении конкретных задач по принципам: «от глобального к локальному», «здесь и теперь», «что могу сделать лично я»? (Впрочем, это очень раздражает тех, кто привык «сотрясать воздух»)
Прогульщики и «метеоры». Приезжают «на часок», норовят сбежать по неотложным делам. Полупустая на второй день аудитория — не лучший стимул для работы	Заранее требуйте от участников максимального погружения в дело. Задумайте и пообещайте поощрение в самое «мёртвое» время. Сделайте вид, что «прогульщик» где-то здесь, просто отлучился на минуту
Кризис третьего дня. Мобилизующий эффект новизны пропадает. Накапливается усталость, раздражение	Предусмотрите это явление. В этот день можно подвести промежуточные итоги, либо провести необычное мероприятие — экскурсию и т.п.
У докладчика возникли проблемы со здоровьем	Обратитесь к медперсоналу дома отдыха. Запаситесь медикаментами. И просто терпите!

Несколько полезных числительных

- Между перерывами — не более пяти выступлений.
- Эффективная фокус-группа — не более 7 человек.
- Число примеров — не более трёх.
- Монотонная работа — не более полутора часов.
- Хорошая концентрация внимания на выступлении — первые 5–7 минут.
- Если заставить собеседника три раза сказать «да», ему будет трудно сказать «нет» на четвёртый.
- Успешная протяжённость организационного семинара — 3 дня (не считая дней заезда и отъезда).

Оборудование

Для работы может понадобиться:

- доска (лучше вертикальный планшет для бумаги — тогда всё записанное сохраняется);
- маркеры или мел;
- техника: ноутбук, ксерокс, принтер, проектор, магнитофон, диктофон, фото- и видеокамера. Помните, что хорошую технику могут подвести ненадёжные комплектующие: батарейки, картриджи, касеты. Кроме того, она в самый ответственный момент склонна не включаться, барахлить, поэтому делать ставку на технику нельзя;
- бумага писчая, бумага с клейким краем;



- канцелярские принадлежности (ручки, карандаши, скрепки, степлер, указка, клейкая лента);
- печатная продукция, периодические издания и раздаточный материал, распространяемые среди участников.

Подготовка семинара

Проведению семинара предшествует несколько этапов подготовительной работы.

1. Разработка стратегии. На этом этапе появляется замысел проекта, принимается решение о необходимости провести выездное мероприятие. Создаётся инициативная группа (оргкомитет, основные исполнители), формулируются конкретные задачи и назначаются вероятные исполнители этих задач. Параллельно ведётся поиск источника средств для проведения. Оформляется финансовая заявка и бизнес-план (хотя бы в виде таблицы «задача — сроки — исполнители — готовность»).

2. Сбор информации и привлечение людей. Здесь важно, чтобы потенциальные участники получили первое представление о той проблеме, которую предстоит решать на семинаре. Для этого можно провести анкетирование, целевой опрос — чтобы не только собрать информацию, но и ознакомить потенциальных участников с темой. Активу семинара следует изучить источники литературы и Интернета. Желательно получить консультацию экспертов. Затем нужно выявить основных участников и подробнее ознакомить их с задачами семинара, дать им предварительные (домашние) задания. Разослать приглашения рядовым участникам и почётным гостям (которые нередко не приезжают, и числятся в составе лишь номинально).

3. Тактика. На этом этапе следует чётко обозначить все темы семинара. Провести анализ прототипов — уже прошедших мероприятий, на которых решались подобные задачи. Обозначить и ранжировать проблемы — главные

и второстепенные. Распланировать ход семинара и то, какие потребуются фокус-группы. Незадолго до начала разрабатывается план действий на каждый день, составляется и распечатывается расписание. Исполнители берут на вооружение принцип: действия должны вести к желаемому результату.

4. Бумаги. Ответственный за сборы составляет список того, что взять с собой (и вычёркивает по мере сбора). Собирает воедино все документы. Самое сложное задание — приготовить раздаточный и демонстрационный материал (анкеты, буклеты, папки и пр.). Нередко этому предшествует особый пласт работы, включающий составление текстов, редактуру, подготовку макета и тиражирование.

5. Материально-техническое обеспечение. Выбор базы. На этом этапе мобилизуются финансы, подбирается оборудование, заказывается транспорт, выбирается место для проведения семинара. Здесь нужно решить вопросы доставки, проживания, питания, досуга участников, заключить соответствующий договор с базой, предоставляющей помещения. Следует также продумать действия на случай возможных ЧП. Бывает, что сведения о базе для проведения семинара, полученные из рекламы или от администрации, не соответствуют действительности. Поэтому их рекомендуется проверить. Лучше выбрать такую базу, где участникам семинара не придётся переходить из одного корпуса в другой для работы и отдыха (это сокращает потери времени), где есть помещения для работы и отдыха, где хороший дизайн помещений.

Ход семинара

Рассмотрим трёхдневный — оптимальный — вариант семинара.

Заезд участников. Члены оргкомитета могут выехать на место проведения семинара заблаговременно, чтобы подготовить поле деятельности, оформить помещения. Нередко участников привозят, встречают и размещают вечером за день до семинара. Немаловажно, чтобы первое впечатление было положительным — это задаёт настрой дальнейшей работе. Здесь требуется проявление заботы, знаки внимания. Если участников много, руководитель должен предусмотреть вероятные проблемы с размещением гостей и знать запасные варианты, например, в близлежащий пансионат, если в забронированных номерах произойдёт поломка водопровода.

День первый: вникнуть и расставить приоритеты. Перед началом семинара участники подходят к столу регистрации и получают раздаточный материал. Обычно в первый день мероприятия начинаются чуть позже (поскольку некоторые гости приезжают утром).

Затем все участники собираются на пленарное (общее) заседание. Задача ведущего — проинформировать, обрисовать цели и задачи, выделить основные направления и — вдохновить публику. Один из выступающих может сделать



организационный, «рамочный» доклад, другой — заставить «витать в воздухе» идеи. Очень важно также упорядочить ход работы: познакомить всех с регламентом, призвать к соблюдению расписания, создать рабочий настрой. Ещё одна задача пленарного заседания — распределить усилия: участники должны выбрать, в какой фокус-группе их работа будет наиболее плодотворной. Затем назначаются ведущие фокус-групп (нередко это делается заранее). Кроме того, в первый день следует дать индивидуальные задания, которые должны быть выполнены ко второму дню семинара.

Участникам полезно пообщаться в кулуарах, обсудить накопившиеся вопросы вне хода заседания. Поэтому не следует сокращать кофе-брейки.

Во второй половине дня уже начинают работать фокус-группы. Им предстоит вникнуть в поставленные задачи, выработать режим взаимодействия и высказать свои предложения.

День второй: *подготовить списки решений.* В первой половине дня обычно проводится короткое пленарное заседание, где сообщается дополнительная информация, отчитываются исполнители индивидуальных заданий, подводятся

предварительные итоги «мозгового штурма» фокус-групп.

Затем продолжается работа фокус-групп. В конце этого дня необходимо подвести итоги в группах, подготовить списки вариантов решений, выбрать спикера, который будет оглашать их на пленарном заседании. Нередко в конце второго дня проводится досуговое мероприятие: фуршет, концерт, экскурсия, посещение сауны.

День третий: *отобрать лучшие решения и подвести итоги.* Этот день обычно начинается с отчёта представителей фокус-групп. Затем итоги обсуждаются, выбираются лучшие решения. Оформляется окончательный результат семинара (в виде черновика). Ведущий должен высказать благодарность исполнителям и участникам. Возможна процедура презентации, награждения. Обычно после этого гости начинают разъезжаться.

Но на этом работа оргкомитета не оканчивается. Его члены должны проводить гостей (обеспечить транспортом). Затем собрать всё оборудование и бумаги. Возможно, члены оргкомитета захотят остаться ещё на день, чтобы завершить оформление текстов. **□**



В Э Л Е К Т Р О Н Н О Й В Е Р С И И Ж У Р Н А Л А

Как управлять развитием педагогического коллектива учреждения дополнительного образования детей

Ангелина Золотарёва

Статья раскрывает некоторые аспекты управления учреждением дополнительного образования. Автором описываются управленческие приемы и методы, которые могут способствовать развитию образовательной организации — выявление социального заказа и ВНИК по разработке стратегии, сквозные программы. В статье также раскрываются методические аспекты повышения квалификации работников дополнительного образования, в частности, стажировка.