

**УПРАВЛЕНИЕ
СЕЛЬСКОЙ ШКОЛОЙ:
ТРУД ДИРЕКТОРА
И ЕГО ЗАМЕСТИТЕЛЕЙ**

**Управленческий семинар
как средство повышения
эффективности
внутришкольного
управления**

*С. Катъшук,
Красноярский
край*

Повышение эффективности управления образовательным учреждением в условиях имеющегося ресурса (кадрового, временного, финансового и др.) является актуальным для каждого директора школы.

Один из факторов, способствующих повышению эффективности внутришкольного управления, — наличие коллективного субъекта управленческой деятельности со своими представлениями о предстоящей деятельности, понятийным аппаратом и способами разворачивания собственной деятельности и управления ею.

Существующие организационные формы управленческой деятельности (планёрка, совещание, педсовет и т.д.) созданы под конкретные задачи (принятие оперативных решений, обмен мнениями и информацией, закрепление стратегически важных решений и т. д.) и не могут быть использованы под принципиально другой тип работы: выработку позиции субъекта управленческой деятельности по отношению к деятельности образовательного учреждения, подготовку управленческих реше-

ний и т.п. По всей видимости, это должна быть другая организационная форма — форма, где была бы представлена коллективная мыслительная работа, направленная на формирование общих представлений о каком-либо вопросе, — семинар для управляющих школой, т.е. «управленческий семинар».

Конечно, стихийным образом это происходит так или иначе. Время от времени анализ результатов анкетирования руководителей образовательных учреждений Красноярского края выявил, что в подавляющем большинстве школ такая работа происходит во время планёрки (и тогда планёрка превращается в семинар и теряет свой оперативный характер) или в любое другое время, даже в нерабочее. Характерным признаком такой работы является её эпизодичность, размытость целей, внеплановость и, как следствие, неподготовленность людей к ней, а значит, и низкая эффективность такой работы.

Попробую показать, что наличие в организационной структуре внутришкольного управления управленческого семинара повышает эффективность управления школой, так как:

а) обеспечивает наличие общих представлений у каждого управленца о реальном состоянии дел в школе: достижениях, проблемах, трудностях, стратегических целях, а также задачах, программах деятельности на ближайший период;

б) обеспечивает адекватность деятельности каждого управленца этим представлениям в различных ситуациях;

в) способствует становлению и развитию управленческой команды школы как коллективного субъекта управленческой деятельности;

г) является формой самообразования управленцев.

В управленческой литературе актуализирован вопрос коллективной подготовки и принятия управленческого решения. Как правило, он оформляется через идею демократизации управления и децентрализацию управленческих структур. При этом конкретные изменения в оргструктуре управления школой проявляются через создание различных советов (совет школы, совет выпускников, попечительский совет), ассоциаций, а также через создание новых должностных мест. Нововведения во внутришкольном управлении связаны с передачей части функций на нижние уровни управления, т.е. фактически речь идёт о делегировании права принятия решения руководителям разного уровня компетенций. Обсуждается и вопрос необходимости принятия коллегиальных решений.

В теории внутришкольного управления фиксируется «неразработанность демократических структур на уровне школьного управления»¹ как одна из объективных причин, не позволяющих разворачивать управление школой на демократических основах. Н. Немова употребляет термин «партиципативное управление» для управления, основанного на «включении исполнителей в процессы выработки, принятия и реализации управленческих решений».

Ю.А. Конаржевский, размышляя о демократизации управления, указывает на «принцип коллективного принятия решения» как один из ин-

¹ Немова Н. Модель и условия демократического управления школой // Народное образование. 2000. № 7.

струментов демократизации управления школой, канал подключения учителя к управлению школой².

Рассматривая необходимые организационно-педагогические условия повышения эффективности внутришкольного управления, Т.И. Шамова, П.И. Третьяков, Н.П. Капустин вновь говорят о предоставлении «демократической возможности участия коллектива школы, каждого члена в подготовке, принятии и реализации управленческих решений»³.

Включённость каждого члена управленческой команды в процесс подготовки и принятия управленческого решения не обсуждается, а подразумевается как само собой разумеющееся. На самом деле — это не очевидно. В литературе по школьному менеджменту не описана организационная форма коллективной подготовки управленческих решений членами управленческой команды школы.

Предназначение **управленческого семинара** — формирование общих представлений у группы администраторов об управлении, выработка позиции по отношению ко всей деятельности школы, на основании которой в дальнейшем будут приниматься управленческие решения.

Управление — это коллективная деятельность, и нет смысла обсуждать управление, не обсуждая коллективный субъект управленческой деятельности.

Коллективный субъект управленческой деятельности, как и всякий субъект деятельности, имеет своё табло сознания, свои средства коммуникации, свои способы деятельности. Управленческий семинар со своим предназначением будет являться формой держания коллективного сознания управленческого субъекта.

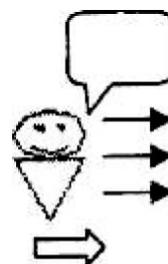
Для построения образа будущего в представлениях отдельных людей необходимо формировать общие представления у коллективного субъекта предстоящей деятельности о тех возможных, необходимых, вынужденных, желаемых изменениях, которые этому субъекту предстоит реализовывать. Для этого нужны систематические рефлексивные выходы коллективного субъекта управленческой деятельности из плоскости реальной практики в плоскость рефлексивного восприятия своей деятельности, себя в этой деятельности, построения предстоящего в своих представлениях, что и обеспечит действие индивидуальных субъектов в различных ситуациях в соответствии с совместно выработанной управленческой позицией.

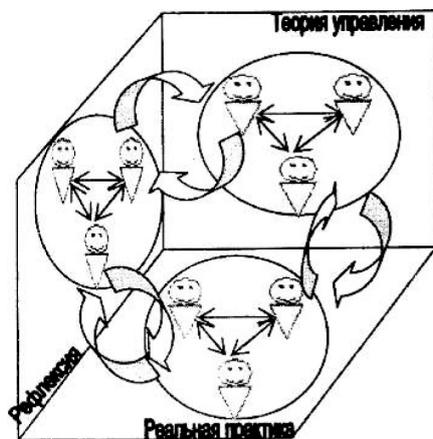
Работа на управленческом семинаре организуется и осуществляется в трёх плоскостях: плоскости реальной управленческой практики, рефлексивной плоскости и плоскости теории управления. Более точно можно сказать: на сопоставлении этих плоскостей.

Когда мы выявляем, понимаем, анализируем проблемы своей управленческой практики, — это работа в рефлексивной плоскости. При этом мы систематически обращаемся к слою управленческой теории, науки управления для того, чтобы научно взглянуть на то, что происходит в нашей школе.

² Конаржевский Ю.А. Менеджмент и внутришкольное управление. М.: Педагогический поиск, 1999.

³ Шамова Т.И., Третьяков П.И., Капустин Н.П. Управление образовательными системами / Под ред. Шамовой Т.И. М.: ВЯДОС, 2002.





И наоборот, обсуждая какие-либо вопросы из управленческой науки, мы относимся к своей управленческой практике, сопоставляем это со своей деятельностью.

Реальная практика на таких семинарах присутствует в трёх смыслах: она — предмет нашей рефлексии (прошлая реальность), она может моделироваться на семинаре, как это бывает, например, когда мы что-то разрабатываем, проектируем, то мы, по сути, моделируем будущее (будущая реальность), кроме того, сам управленческий семинар есть реальное управленческое событие (настоящая реальность).

Таким образом, содержание работы управленческого семинара задаётся:

- рефлексией управленческой деятельности;
- теоретическим осмыслением проблем управленческой практики;
- проектированием орг. управленческой деятельности администрации.

И всё то же самое по отношению к деятельности школы (выработка управленческой позиции по отношению к тому, что происходит в школе).

Управленческий семинар становится механизмом, который позволит совершенствовать управленческую практику. Под совершенствованием будем понимать те изменения управленческой практики, которые целесообразны здесь и сейчас. Целесообразность, в свою очередь, определяется основными тенденциями в области управления, потребностями реальной управленческой практики и готовностью самого субъекта к этим изменениям.

Управленческий семинар будет являться способом формирования и развития управленческой команды, в том числе формой организованного самообразования администрации.

Типы управленческих семинаров:

- рефлексивно-аналитические (рефлексивное восприятие своей практики, себя в этой практике, успешных и неуспешных способов собственной деятельности);
- разработческие (разработка моделей, механизмов, инструментов управления);
- проектировочные (проектирование и программирование деятельности на ближайший период);
- реферативные (изучение публикаций в области теории, методологии управления, соотнесение достижений науки с собственной практикой);
- научно-исследовательские (выявление проблем управленческой деятельности, их теоретическое осмысление, исследование и поиск путей решения).

Состав управленческого семинара: постоянный состав — это администрация и учителя, введённые в управленческую команду школы (по количеству это не должно превышать 7–8 человек); расширенный — за счёт тех, кто заинтересован в конкретной теме.

Способы работы задаются методологическими схемами, используемыми на семинаре: анализа ситуации, объекта, схемой целеполагания, проекта деятельности и т.д.

При работе на управленческом семинаре необходимо обеспечивать следующее:

- а) включённость каждого в обсуждение;
- б) организацию понимания через:
 - схематизацию;
 - задавание вопросов;
 - сопоставление сказанного;
 - противопоставление;
 - продолжение сказанного (развитие логики в сказанном).

При проведении расширенного семинара необходимо работать в малых группах, парах сменного состава.

Когда проводится семинар для расширенного состава (10–15 и более участников), довольно сложно обеспечить включённость каждого в коллективную мыслительную работу. Для этого необходимо использовать различные организационные формы взаимодействия участников семинара: 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 выступлениями групп и общими дискуссиями вокруг этих выступлений.
- Для пар сменного состава: установочное сообщение на общем заседании, работа в парах сменного состава, общие дискуссии вокруг заданных вопросов.

Исторически школа № 100 г. Железногорска — первая школа, где проводились и были описаны управленческие семинары⁴.

К настоящему моменту сложилась практика проведения управленческих семинаров на муниципальном и школьном уровнях.

В Уярском⁵ районном отделе образования управленческий семинар стал средством формирования новой управленческой команды как в самом аппарате, так и из директоров школ района. За счёт управленческих семинаров удалось определить стратегические ориентиры и тактические задачи образовательной политики в районе, создать механизмы, обеспечивающие их реализацию. Также проводятся управленческие семинары в управлениях образования Каратузского⁶, Енисейского, Балахтинского⁷ районов и др. Интересно, что управленческий семинар с большим эффектом используется там, где начинает работать новая управленческая команда. Очевидно, это связано с проблемой становления управленческой команды как коллективного субъекта управленческой деятельности.

На школьном уровне управленческие семинары представлены в школах №№ 141, 135 (8), 56 (9) г. Красноярска, № 169 г. Зеленогорска, № 98 (10) г. Железногорска.

⁴ Минов В.А. Вариант организации постояннодействующего семинара управляющих школой // Коллективный способ обучения. 1995. № 1.

⁵ Чурбакова Т.А. Организация коллективной мыслительной деятельности руководителей образовательных учреждений и районного отдела образования в Уярском районе // Рукописный вариант, 2002. Библиотека центра менеджеров.

⁶ Кустова Т.И. Управленческие семинары. Тезисы к методическому симпозиуму // Рукописный вариант, 2002. Библиотека центра менеджеров.

⁷ Крутько Л.В. Управленческие семинары как механизм развития муниципальной системы образования // Рукописный вариант, 2002. Библиотека Центра менеджеров.