

КАТЫЩУК СВЕТЛАНА МИХАЙЛОВНА

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ФОРМЫ СОВМЕСТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
АДМИНИСТРАЦИИ КАК СРЕДСТВО ОБЕСПЕЧЕНИЯ КАЧЕСТВА
СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ШКОЛОЙ

*13.00.01 – общая педагогика,
история педагогики и образования*

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата педагогических наук

Работа выполнена на кафедре педагогики и психологии Федерального государственного образовательного учреждения дополнительного профессионального образования «Академия повышения квалификации и профессиональной переподготовки работников образования»

Научный руководитель:	Кандидат педагогических наук, доцент Моисеев Александр Матвеевич
Официальные оппоненты:	Доктор педагогических наук, профессор Фирсова Марина Михайловна Кандидат педагогических наук Асмолова Любовь Мироновна
Ведущая организация:	НОУ ВПО «Московская высшая школа социальных и экономических наук»

Защита состоится «17» февраля 2011 г. в 11.00 на заседании диссертационного Совета по защите диссертаций на соискание ученой степени доктора и кандидата педагогических наук Д 008.014.01 при Институте управления образованием Российской академии образования по адресу: 119121, г. Москва, ул. Погодинская, д.8, корп. 2.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Учреждения Российской академии образования «Институт управления образованием» и на официальном сайте www.iuorao.ru.

Автореферат диссертации разослан 17 января 2011 года.

Ученый секретарь диссертационного совета  Т.И.Пуденко

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы. В последние два десятилетия большую актуальность приобрели вопросы стратегического управления школой и средств обеспечения его качества. Возросшие требования к школе и рост ее самостоятельности потребовали от администраций и педагогических коллективов школ осознанного понимания будущего своего образовательного учреждения и способов его построения, осмысленного выбора стратегических приоритетов, разработки программ развития и проектов, способствующих достижению целей этих программ (здесь и далее термины «школа» и «образовательное учреждение» используются как синонимы).

Эффективное осуществление стратегического управления школой как **нового типа** управленческой деятельности требует создания адекватных его назначению и задачам новых форм деятельности администрации школы или адаптации существующих форм. Поскольку важной характеристикой стратегического управления является *командность* осуществления управленческой деятельности, то наибольший интерес представляют формы *совместной* деятельности администрации школы.

В рамках данной работы организационные формы управления образовательным учреждением рассматриваются в качестве средства обеспечения качества стратегического управления школами как важнейшего проявления успешности управления.

Проведя анализ существующих и используемых в образовательных учреждениях форм совместной деятельности администрации, соотнося между собой их предназначение, способы работы, состав участников, условия, время, периодичность использования, и другие компоненты, мы выявили, что наиболее приемлемой и широко используемой формой осуществления стратегического управления школой является педагогический совет (С.Г. Воровщиков, Ю.А. Конаржевский, Н.В. Новикова, Т.И. Шамова и др.). На педагогическом совете обсуждаются вопросы и принимаются решения по всем важным вопросам функционирования и развития образовательного учреждения. Мыслительная деятельность на педагогическом совете осуществляется коллективно, для чего могут быть использованы различные способы и приемы организации коллективной мыследеятельности (Г.П.Щедровицкий, Ю.В.Громыко А.П.Зинченко).

Но, для того, чтобы было обеспечено качество стратегических решений, принимаемых на педагогическом совете, необходима предварительная работа администрации по разработке вариантов таких решений и прогнозированию последствий принятия каждого из них.

Такое предварительное обсуждение решений, так или иначе, осуществляется в каждом образовательном учреждении, но обычно это происходит стихийно, что негативным образом сказывается на качестве результатов работы.

Администрация образовательного учреждения нуждается в систематической совместной работе по разработке стратегических управленческих решений не только в период подготовки педагогических советов, но и в остальное время для периодического обсуждения проблем управленческой деятельности, ее рефлексии и анализа, проектирования и программирования работы администрации, сопос-

тавления теории и методологии управления с практикой управления конкретным образовательным учреждением.

Другие существующие организационные формы совместной деятельности администрации - это административный совет или планерка, не соответствуют решению таких управленческих задач ни по своему предназначению (т.к. на административном совете и планерке принимаются оперативные решения), ни по своим способам работы. Проведённый нами анализ выявил отсутствие в актуальной школьной управленческой практике такой формы совместной деятельности администрации образовательного учреждения, где в режиме коллективного мышления готовятся управленческие решения уровня стратегического управления.

Таким образом, было зафиксировано **противоречие в практике управления школой** – между становлением нового содержания управления образовательным учреждением – стратегического управления – и отсутствием соответствующей этому новому содержанию организационной формы управления.

Отсюда мы формулируем **проблему исследования в виде вопроса**: «Какими должны быть новые организационные формы совместной деятельности администрации школы и какими характеристиками они должны обладать чтобы максимально соответствовать новому содержанию управления – стратегическому управлению и обеспечивать его требуемое качество?».

Поиск решения этой проблемы, то есть – таких новых форм организации управленческой деятельности администрации школы и анализ их возможностей для обеспечения качества стратегического управления необходимы и актуальны как для практики управления школой, так и для педагогической и управленческой науки, что и обусловило **выбор темы диссертационного исследования: «Организационные формы совместной деятельности администрации как средство обеспечения качества стратегического управления школой»**.

Объект исследования – организационные формы совместной деятельности администрации общеобразовательного учреждения по управлению школой.

Предмет исследования – организационные формы совместной деятельности администрации общеобразовательного учреждения по обеспечению качества стратегического управления школой.

Цель исследования – разработка, обоснование и экспериментальная проверка организационных форм совместной деятельности администрации общеобразовательного учреждения, обеспечивающих современное качество стратегического управления школой.

Гипотеза исследования заключается в предположениях о том, что организационной формой совместной деятельности администрации общеобразовательного учреждения, наиболее адекватной задачам стратегического управления, является управленческий семинар, который становится средством обеспечения требуемого качества стратегического управления школой, если:

- на семинаре рассматривается комплекс задач стратегического уровня управления школой;
- в школе обеспечиваются условия и нормы проведения управленческого семинара;
- управленческий семинар проводится с учетом научно-методических рекомендаций, направленных на обеспечение качества стратегического управле-

ния школой и предполагающих планирование тематики управленческого семинара в области решения задач стратегического управления.

Задачи исследования:

1. Провести анализ результатов научных исследований в области качества внутришкольного управления вообще и стратегического управления в частности.
2. Провести анализ результатов научных исследований и школьной практики в области форм организации стратегического управления школой.
3. Выявить связь между формами стратегического управления школой и обеспечением его качества.
4. Разработать модель управленческого семинара как формы стратегического управления школой и выявить условия её реализации.
5. Провести опытно-экспериментальную проверку возможностей управленческого семинара в обеспечении качества стратегического управления школой и разработать научно-методические рекомендации по использованию управленческого семинара во внутришкольном управлении.

Методологическую основу исследования составила совокупность взаимодействующих методологических подходов, в которую вошли:

- **Системный подход**, рассматривающий социальные объекты как сложные социальные системы, состоящие из двух взаимосвязанных подсистем: управляющей и управляемой (В.Г. Афанасьев, И.В. Блауберг, С.О. Доннел, Г. Кунц, Э.Г. Юдин и др.), в сфере образования (Ю.А. Конаржевский, В.С. Лазарев, А.М. Моисеев, М.М. Поташник, Т.И. Шамова и др.) и ориентирующий исследование на проектирование формы внутришкольного управления как компонента целостной системы внутришкольного управления, являющейся подсистемой образовательного учреждения;

- **Деятельностный подход**, рассматривающий управление как целенаправленную преобразующую деятельность субъекта (В.В. Давыдов, А.Н. Леонтьев, С.Л. Рубинштейн, В.И. Слободчиков и др.) и ориентирующий исследование на становление субъекта внутришкольного управления;

- **Системомыследеятельностный подход**, рассматривающий деятельность как полипроцесс – единство процессов: мышления, коммуникации, действия, рефлексии, понимания (О.С. Анисимов, Ю.В. Громыко, А.П. Зинченко, Г.П. Щедровицкий и др.) и ориентирующий исследование на использование способов, средств организации мышления в управлении образовательным учреждением;

- **Программно-целевой подход**, рассматривающий программы как средство реализации целей и задач развития образовательного учреждения и обеспечивающий концентрацию ресурсов для реализации этих целей (В.С. Лазарев, О.Е. Лебедев, А.М. Моисеев, М.М. Поташник). Программно-целевой подход ориентирует исследование на использование в управлении образовательным учреждением форм, позволяющих обеспечивать интеграцию интеллектуальных ресурсов администрации школы при разработке программ развития школы.

Теоретическую основу исследования составили идеи и положения:

- **Философии управления в образовании**, основанной на идеях демократизации, децентрализации, гуманизации (И.В. Бестужев-Лада, Б.С. Гершунский, Э.Н. Гусинский, Ю.И. Турчанинова и др.);
- **Общей теории социального управления** и подхода к образовательному учреждению как социальной организации (В.С.Лазарев, А.М. Моисеев, М.М. Поташник, К.М.Ушаков и др.);
- **Современных исследований** по проблемам управления образовательным учреждением Ю.А. Конаржевский, В.С. Лазарев, А.М. Моисеев, Н.В. Немова, Л.М. Плахова, М.М. Поташник, П.И. Третьяков, К.М. Ушаков, Т.И. Шамова и др.);
- **Концепции стратегического менеджмента организаций** (И.Ансофф, Г.Минцберг, Г.Хэмел и др.) **и стратегического управления школой** (В.С.Лазарев, А.М.Моисеев, О.М.Моисеева и др.);
- **Концепции качества внутришкольного управления** (Э.В.Литвиненко, А.М. Моисеев, А.И. Субетто, Т.В. Черникова и др.).

Методы исследования. Для решения поставленных задач использовался комплекс методов педагогических исследований, в том числе: **теоретические:** сравнительно-сопоставительный анализ научно-педагогической литературы и литературы по управлению, менеджменту (в том числе в области образования по исследуемой проблеме), аналогия, теоретический анализ проблемы и предмета исследования, моделирование, качественный и количественный анализ результатов; **эмпирические:** наблюдение, опрос (анкетирование, интервьюирование, беседа, фокус-группы), изучение документации, регламентирующей внутришкольную управленческую деятельность, констатирующий эксперимент и формирующий эксперимент, проходивший в естественных условиях (в выборе школ для проведения опытно-экспериментальной работы учитывались требования к репрезентативности исследуемой экспериментальной группе), методы оценивания (самооценка, экспертная оценка).

Замысел и логика исследования. Работа над данным диссертационным исследованием осуществлялось в соответствии с логикой индукции как метода познания, предполагающего выведение основных характеристик модели управленческого семинара из ретроспективного анализа, рефлексии и обобщения опыта использования данной формы организации внутришкольного управления в практике управления школой. Такая логика исследования представляется адекватной в ситуации, когда диссертационное исследование было замыслено и начало осуществляться соискателем в период его работы в качестве руководителя образовательного учреждения, когда создание реального опыта предшествовало по времени его теоретическому осмыслению.

Исследование проводилось в три этапа.

На первом этапе (1995-2000 гг.) осуществлялось накопление и первичное обобщение эмпирических данных, выполнившее в данном исследовании функции опытной, поисково-экспериментальной работы; формировалась концептуальная модель управленческого семинара как организационной формы совместной работы членов администрации школы, начата апробация формы управленческого семинара.

На втором этапе (2001-2004 гг.) проводился анализ литературных источников и существующей практики управления образовательными учреждениями; осуществлялось осмысление исходных методологических и теоретических положений исследования, на основе которых были сформулированы проблема, гипотеза, определены цель и задачи исследования, определена программа опытно-экспериментальной работы.

Третий этап (2005-2009 гг.) заключался в выявлении возможностей обеспечения качества стратегического управления школой посредством введения в управленческую структуру образовательного учреждения новой формы управления – управленческого семинара, экспериментальной апробации управленческого семинара, оформлении основных положений исследования, подготовке методических материалов, направленных на внедрение результатов исследования в практику внутришкольного управления.

Базой исследования послужила общеобразовательная школа № 56 г. Красноярска, в которой соискатель с 1992 по 2000 гг. работала директором, а также общеобразовательные школы г.Красноярска: № 108 с углубленным изучением отдельных предметов, № 141 и общеобразовательные школы Красноярского края: школа № 1 им.Е.С.Белинского Северо-Енисейского р-на, Ермолаевская школа Березовского р-на, школа № 8 г.Назарово, школа № 7 Рыбинского района, школа № 16 г.Ачинска.

Научная новизна исследования состоит в том, что в нем:

- выявлены и обоснованы теоретико-методологические предпосылки создания новой организационной формы внутришкольного управления для осуществления стратегического управления школой;
- разработана и описана модель организационной формы стратегического управления школой – управленческого семинара;
- расширено представление о средствах обеспечения качества внутришкольного управления.

Теоретическая значимость исследования для теории управления образовательными учреждениями состоит в том, что в нем разработана и обоснована идея закономерной связи между организационными формами управленческой деятельности и качеством стратегического управления школой. Рассматривая формы управления как одно из средств обеспечения его качества, мы на основе сопоставления требований к результатам управленческой деятельности и необходимого для этого содержания, существующего в соответствующей форме, выявляем в анализе соответствие или несоответствие содержания управления школой и форм его осуществления. Такой анализ позволит вскрыть те проблемы качества управления школой, которые обусловлены несоответствием содержания и формы меняющейся управленческой деятельности.

Практическая значимость исследования состоит в том, что разработанная в диссертации новая организационная форма организационно-управленческой деятельности администрации школы – управленческий семинар, с его предназначением, содержанием, способами работы, типами и нормами проведения может быть использована и уже используется в практике внутришкольного управления, что позволяет обеспечить качество стратегического управления школой, а следовательно, в перспективе – и качество деятельности образовательного учреждения в целом.

Положения, выносимые на защиту:

1. Управленческий семинар является средством обеспечения требуемого качества стратегического управления школой с помощью выявления: требований внешней среды к процессам и результатам деятельности управления школой, потребностей и возможностей субъекта управления школой, условий, в которых осуществляется деятельность по управлению школой; построения концептуального видения образа будущего образовательного учреждения с учетом выявленных компонентов целеобозначения; анализа настоящего состояния в контексте этого будущего (достижения, проблемы, перспективы); проектирования перехода от настоящего к будущему (что сохранять, что менять, от чего отказаться, что привнести нового).

2. Модель управленческого семинара, являющегося формой совместной деятельности администрации школы и используемого для решения задач стратегического управления школой, обладает следующими важнейшими характеристиками: стратегический уровень управленческих задач, решаемых на управленческом семинаре; коллективность мышления участников семинара; незавершенность в работе управленческого семинара (каждый следующий семинар является логическим продолжением предыдущего до получения конкретного мыслительного продукта); открытость работы управленческого семинара (доступность информации о содержании работы управленческого семинара, возможность участия педагогов в семинарах расширенного состава, определяемых тематикой управленческого семинара).

3. Влияние управленческого семинара на качество стратегического управления школой обеспечивается степенью соответствия содержания управленческой деятельности стратегического уровня и формой реализации этой деятельности.

4. Для эффективного проведения управленческого семинара необходимо обеспечить следующие условия и нормы проведения управленческого семинара: специально выделенное время и место проведения, систематичность и периодичность проведения управленческого семинара, использование приемов «включенности» каждого участника в общие обсуждения, использование визуальных методологических схем для организации коллективного мышления участников.

5. Успешному освоению управленческого семинара способствуют научно-методические рекомендации, охватывающие описание норм, способов и средств проведения управленческих семинаров в различных ситуациях внутришкольного управления.

Достоверность результатов исследования обеспечена применением комплекса методов, адекватных цели и задачам исследования; непротиворечивостью методологических позиций, аспектной чистотой и предметной определенностью, междисциплинарной научно-теоретической базой исследования, теоретической и практической обоснованностью основных положений и выводов; результатами проведенной опытно-экспериментальной работы; репрезентативностью и валидностью данных экспериментальной работы, успешной практической апробацией полученных результатов, качественным и количественным анализом результатов исследования; экспериментальным подтверждением научных выводов исследования.

Апробация и внедрение результатов исследования.

Положения и результаты исследования прошли апробацию:

в краевом проекте «Управленческий семинар как механизм развития образовательного учреждения» с участием 16 образовательных учреждений и 7 муниципальных управлений образования Красноярского края;

в региональном проекте по разработке и внедрению модели разновозрастного обучения в малокомплектной сельской школе Красноярского края (12 общеобразовательных учреждений);

внедрены в практику управления образовательными учреждениями краевого инновационного комплекса построения коллективных учебных занятий (21 общеобразовательное учреждение Красноярского края);

Материалы исследования используются в образовательных программах повышения квалификации руководителей образовательных учреждений Красноярского края: «Совершенствование системы внутришкольного управления» (с 2006 г.); «Программа развития образовательного учреждения: технология разработки» (с 2007 г.); «Управленческая компетентность руководителя образовательного учреждения» (с 2009 г.).

Промежуточные и итоговые результаты исследования обсуждались на научно-практических конференциях и методических симпозиумах ККИПК (2002-2009 гг.), на заседаниях кафедры педагогики и психологии АПКиПРО (2005-2009 гг.), на междисциплинарной научно-практической конференции аспирантов и соискателей «Философия современного образования и научная педагогическая мысль: от исследований к практике» (2007), отражены в 16 публикациях соискателя.

Структура диссертации. Диссертация состоит из введения, двух глав, заключения, библиографии.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Во введении обоснована актуальность темы исследования, определены объект, предмет, цель, гипотеза, задачи, методологические и теоретические основы и методы исследования, раскрыта научная новизна, теоретическое и практическое значение, основные положения, выносимые на защиту.

В главе 1 «Анализ форм организации совместной деятельности администрации в свете задач обеспечения качества стратегического управления школой» дан анализ научных представлений о качестве управления школой (в том числе – стратегического) - (§ 1.1), анализ организационных формах внутришкольного управления (§ 1.2), анализ форм внутришкольного управления, используемых в практике управления школой и их оценка с позиции обеспечения качества стратегического управления (§ 1.3).

В данном исследовании мы опирались на предложенное А.М. Моисеевым определение понятия **«качество внутришкольного управления»** как «совокупности «...характеристик (свойств) управления школой, благодаря которым оно оказывается способным удовлетворить установленные или предполагаемые потребности, соответствовать определенным требованиям и в конечном итоге обеспечивать определенный в конкретной ситуации уровень функционирования и развития школы».

Данное определение основано на клиенто-ориентированном понимании качества управления, его связи с удовлетворением потребностей школы и ее заинтересованных сторон, с приведением управления в соответствие с требованиями его «потребителей».

Нами были выявлены основные потребители внутришкольного управления: внутри школы: учащиеся и их родители, педагоги и сами управленцы (администрация школы); вне школы: властные органы в лице учредителей школы, общественность в лице членов управляющих советов школы. Часть требований потребителей к внутришкольному управлению объективирована и оформлена в различных нормативных документах. Другую часть требований потребовалось выявлять и оформлять посредством специальных механизмов, чтобы их учитывать в управленческой деятельности.

В качестве механизма выявления требований различных групп потребителей в нашем исследовании выступили анкетирование учащихся, педагогов и администрации школ, интервьюирование представителей управлений образования, представителей общественности и фокус группы родителей учащихся.

Были установлены требования к управлению, на основе которых сформулированы критерии качества управления школой (см. таблицу 1).

Таблица 1.

Требования потребителей внутришкольного управления и соответствующие им критерии качества внутришкольного управления

Требования потребителя	Критерии качества управления школой		
Обеспечена результативность образовательной деятельности	Позитивная динамика по основным результатам деятельности образовательного учреждения:	Цель деятельности ОУ четко оформлена, конкретна и измерима, обоснована, представлена полно и развернуто.	Концептуальное видение будущего образовательного учреждения
Обеспечена жизнеспособность ОУ, конкурентоспособность на рынке образовательных услуг	академическая успеваемость учащихся (положительная динамика академической успеваемости учащихся); здоровье учащихся (позитивные результаты по дидактогенным заболеваниям учащихся);		
Обеспечены высокие показатели профессионализма педагогов	воспитанность учащихся (позитивные проявления воспитанности учащихся образовательного учреждения, активной гражданской позиции); развитие учащихся (положительная динамика развития учащихся образовательного учреждения (по заявленным критериям)).		
Созданы необходимые условия для образовательной деятельности	Состояние материально-технической базы учреждения соответствует современным требованиям к осуществляемой образовательной деятельности;	Цель управленческой деятельности в ОУ четко оформлена, конкретна и измерима, обоснована, представлена полно и развернуто.	
	В образовательном учреждении созданы безопасные условия, соответствующие требованиям ПБ, СанПиН, техники безопасности;		
	Эффективное использование финансового ресурса образовательного учреждения;		
	Нормативно-правовая документация уровня образовательного учреждения		

	соответствует осуществляемой деятельности и нормативно-правовым актам регионального и федерального уровней;		
Сформирован позитивный стиль поведения и общения педагогов	Профессиональная компетентность педагогов отвечает современным требованиям к осуществляемой образовательной деятельности (образование, квалификация, владение современными образовательными технологиями и т.д.);		
Обеспечено использование педагогами школы современных образовательных технологий			
Обеспечена открытость и доступность информации о деятельности образовательного учреждения	Открытость и доступность информации о деятельности образовательного учреждения, публичность отчетов о деятельности школы;	Соответствие целей и результатов внутришкольного управления требованиям его потребителя	
	Участие общественности в оценке качества деятельности образовательного учреждения;		
	Укрепление школьного сообщества;		
Обеспечена коллегиальность принятия управленческих решений	Коллегиальность принятия управленческих решений;	Включенность каждого педагога школы, уч-ся, родителей в «построение будущего»	Соответствие субъекта масштабу осуществляемой деятельности
Достигнуты профессиональные качества руководителя	Проявление профессиональных качеств в деятельности руководителя		
Проявляется позитивный стиль поведения и общения руководителей	Духовно-нравственная позиция руководителя (поступки, поведение, характер)		
	Обеспечение психологического климата в образовательном учреждении		
Достигнуто качество управленческой команды (обеспечена командность управления)	Сплоченность административной команды;		

Данные критерии в дальнейшем были переведены в показатели качества внутришкольного управления низкого, среднего и высокого уровня управления и были использованы для оценки качества управления школой, в том числе стратегического управления школой на опытно-экспериментальном этапе данной работы.

При анализе научных представлений о качестве управления школой мы выявили, что как факторы повышения качества внутришкольного управления рассматриваются: уровень профессиональной компетентности управленческих кадров (М.М. Поташник, Н.Н. Притыко, Т.В. Черникова), расширение субъекта управления школой посредством привлечения исполнителей к разработке и принятию управленческих решений (Ю.А. Конаржевский, Н.В. Немова), использование разнообразного (интеллектуального, временного, финансового) ресурса общественности, родителей, представителей власти, производства через создание коллегиальных органов управления школой – управляющих, попечительских, школьных советов (А.И. Адамский, А.М. Моисеев, А.А. Пинский). Повышение

качества внутришкольного управления обеспечивается также усилением мотивационной составляющей управления при работе с человеческим ресурсом (К.М. Ушаков). Представители программно-целевого подхода рассматривают программы деятельности школы как средство реализации целей и задач развития образовательного учреждения и обеспечения концентрации ресурсов для их реализации (В.С. Лазарев, А.М. Моисеев, О.М. Моисеева), что существенно повышает качество управления.

Таким образом, можно сделать вывод, что факторами, влияющими на качество внутришкольного управления, являются свойства его компонентов: субъекта управления (профессиональные и личностные качества), объекта внутришкольного управления (конкретные исполнители управленческих решений, мотивация исполнителей, привлечение их к подготовке и принятию управленческих решений), ресурсов (интеллектуальных, финансовых, материальных) внутришкольного управления и технологии внутришкольного управления.

Далее мы перешли к анализу организационных форм внутришкольного управления, при этом, используя в качестве рабочего следующее определение: «Организационная форма внутришкольного управления – это компонент системы управления школой, являющийся организационной рамкой и пространством совместной деятельности школьной администрации, при решении задач управления школой».

Формы организации стратегического управления, являясь компонентом управляющей системы школы, через соответствие содержанию управленческой деятельности оказывают определенное влияние на качество всей управленческой деятельности: планирование, организацию, руководство, контроль и т.д., а значит и на качество стратегического управления образовательным учреждением.

Новые формы внутришкольного управления, соответствующие по своим свойствам стратегическому управлению могут стать средством повышения качества стратегического управления в школе, если будут отвечать определенным требованиям. Для того чтобы сформулировать требования к новой форме внутришкольного управления, мы рассмотрели существующие классификации и основания классификаций организационных форм управления школой и выяснили, что общепринятой классификации таких форм не существует. Имеющиеся классификации форм управленческой деятельности касаются лишь отдельных сторон внутришкольного управления, например, управления процессом обучения (В.И.Бондарь и др.).

Н.В. Немова предложила классификацию форм управления школой, основанием для которой является включение исполнителей в процессы выработки, принятия и реализации управленческих решений (партисипативное управление). Таким образом, можно сделать вывод, о том, Н.В. Немова как средство повышения качества внутришкольного управления определяет расширение субъекта управления (привлечение к подготовке и принятию и реализации управленческого решения учителей, родителей, общественности).

В классификации форм организации внутришкольного управления, предложенной Н.В. Немовой, отсутствуют групповые формы организации внутришкольного управления совместного участия членов школьной администрации в управлении школой. Нет в этой классификации и такой формы группового участия учителей в управлении школой, как совещание.

Классификация совещаний представлена у М.Вейтс, Ю.А. Самсоновой, Т.Тучковой. Основанием для такой классификации является цель и характер предполагаемой деятельности участников совещания: передача информации и информационного взаимодействия; организация обсуждения вопроса; поиск нового решения. Такая классификация по своей сути отражает соответствие содержания внутришкольного управления, изложенного на языке целей и предназначений совещаний, и форм его реализации. Такой подход, примененный уже не только к совещаниям, но и ко всем формам внутришкольного управления, позволил выявить существующие несоответствия содержания и форм внутришкольного управления, что позволит определить места целенаправленного изменения, обеспечивающего повышение качества внутришкольного управления.

Например, если классифицировать формы стратегического управления школой по их роли в подготовке, принятии, продвижении решений, то обнаруживается, что принятие решения может осуществляться на педагогическом совете, управляющем совете, школьном совете, продвижение решения могут осуществляться на совещании, а вот специально организованной формы для подготовки управленческого решения в области стратегического управления нет, то есть ни одна из существующих форм внутришкольного управления в полной мере не соответствует этому предназначению.

Педагогический совет рассматривает задачи стратегического управления, способы работы на педагогическом совете позволяют организовать глубокие обсуждения по проблемам и перспективам развития образовательного учреждения, тем более, что сейчас используются разнообразные формы его проведения и усиливающие его возможности для подготовки и решения задач стратегического уровня.

Однако, существенным ограничением данной формы в интересующем нас аспекте является то, что на педсовет важные вопросы жизнедеятельности школы выносятся тогда, когда уже сформировано некоторое видение того, как они могут быть решены. Полностью переносить подготовку таких вопросов на педсовет нецелесообразно, т.к. он проводится не более 4-5 раз за учебный год, а участниками педагогического совета являются педагоги школы, основной деятельностью которых является не управление школой, а ведение образовательного процесса.

Совещание не ставит перед собой задач принятия решений в области стратегии развития образовательного учреждения.

Управляющий совет, как и педагогический совет, является и коллегиальным органом, и формой внутришкольного управления. Как орган государственно-общественного управления, Управляющий совет мыслится прежде всего именно как субъект решения стратегических задач школы, но Управляющий совет не заменяет профессионального управления школой со стороны ее директора и администрации, а его работа по подготовке и принятию стратегических решений не подменяет соответствующей деятельности администрации как субъекта управления.

На основании вышеизложенного были сформулированы первичные требования к новой организационной форме стратегического управления школой, которая может быть использована для подготовки, разработки стратегических решений:

форма работы – семинар;

содержание работы: выбор системы ценностей, миссии, определение ориентиров развития образовательного учреждения, формирование образа будущего школы и программы движения к нему;

виды работы (в логике мыследеятельности): рефлексия управленческой деятельности администрации школы, анализ, программирование, проектирование управленческой деятельности, коллективные разработки, построение моделей в области внутришкольного управления;

режим работы: еженедельный, продолжительность каждого заседания – не менее 2 часов в неделю;

участники: администрация школы.

Таким образом, мы выявили и обосновали необходимость разработки новой организационной формы внутришкольного управления – управленческого семинара, предназначением которой должна являться по преимуществу подготовка решений задач стратегического управления школой.

В главе 2 «Управленческий семинар как фактор обеспечения качества стратегического управления школой: описание модели и результаты ее опытно-экспериментальной проверки» дано описание модели управленческого семинара, его устройства и функциональных возможностей для обеспечения требуемого качества стратегического управления школой (§ 2.1), а также замысел, программа и ход опытно-экспериментальной работы по проверке возможностей управленческого семинара в обеспечении качества управления школой (§ 2.2), проанализированы результаты проведенной опытно-экспериментальной проверки (§ 2.3).

Управленческий семинар является формой совместной деятельности администрации школы по стратегическому управлению школой. Управленческий семинар используется администрацией для совместной работы на этапе подготовки оснований для принятия управленческих решений стратегического уровня. На управленческом семинаре формируется управленческая позиция администрации (согласованное видение каждого члена администрации школы по вопросам стратегического управления), которая в дальнейшем проявляется в управленческой деятельности, становится основой принятия управленческих решений, действия администрации школы или отдельных её членов на совещаниях, собраниях, планерках, советах и других управленческих ситуациях.

Термин «*семинар*» указывает на то, какие функции реализует данная форма, а прилагательное *управленческий* указывает на должностные позиции участников семинара и круг обсуждаемых вопросов. Это – вопросы внутришкольного управления. Семинар (от лат. *seminarium* - рассадник) как организационная форма, используемая в обучении, имеет свои функции: обобщение и систематизация знаний; развитие критического, творческого мышления, умения убеждать, обосновывать, отстаивать свою точку зрения (В.В. Гузеев, В.И. Загвязинский и др.).

В случае использования семинара как формы управленческой деятельности эти традиционные функции сохраняются, но они реализуются относительно иной, а именно управленческой деятельности: обобщение и систематизация знаний участников семинара в области внутришкольного управления. Развитие критического, творческого мышления, умения убеждать, обосновывать, отстаивать свою точ-

ку зрения формируется у участников управленческого семинара в работе с актуальным содержанием стратегического управления школой.

Кроме обозначенных функций, управленческий семинар направлен на следующие ключевые аспекты внутришкольного управления: рефлексия управленческой деятельности администрации школы, её анализ, программирование, коррекция, коллективные разработки, построение моделей в области внутришкольного управления, все то, что переводит семинар из форм обучения в формы управления, обеспечивая работу с реальной управленческой деятельностью конкретных людей в конкретных школах.

Характерным признаком управленческого семинара является концентрированная коллективная мыслительная работа администрации школы по поводу проблем внутришкольного управления, имеющая целью получение конкретного мыслительного продукта, заданного темой семинара.

Основным *принципом*, лежащим в основе работы управленческого семинара, является принцип соответствия предмета мышления и реальной деятельности. То есть, предметом мышления может быть только *реальная деятельность*: прошедшая (как предмет анализа и рефлексии), предстоящая (как предмет проектирования, программирования деятельности, перспективная рефлексия) и настоящая (как совершаемое в данный момент действие).

Работа на управленческом семинаре организуется и осуществляется в **трех плоскостях**: плоскости реальной управленческой практики; плоскости представлений субъекта управления о своей управленческой деятельности; плоскости теории и методологии управления.

Сердцевиной и обязательной составляющей управленческой деятельности является принятие управленческих решений. Когда руководитель школы принимает управленческие решения, он руководствуется собственным видением, пониманием ситуации, своим управленческим опытом, своими знаниями в области управления, психологии. Если руководитель использует ресурсы всей группы администрации, то это повышает качество принятых управленческих решений, т.е. делает их более продуманными, обоснованными, реализуемыми, интегрированные ресурсы позволяют лучше предвидеть и решать проблемы, вырабатывать больше идей.

Интеграция интеллектуальных ресурсов является достаточно сложной задачей, её нельзя решить только путем информационного обмена между членами администрации, необходима специальная мыслительная работа в специально организованной деятельности.

Формой организации такой деятельности и является управленческий семинар.

Ценностное основание действия участников семинара – незаменимость каждого члена школьной администрации для коллективной мыслительной работы. Это задает нормы работы на управленческом семинаре, которые направлены на обеспечение включенности каждого участника семинара в коллективную мыслительную работу по теме семинара.

Нормы работы участников семинара: обсуждаемое содержание фиксируется в виде схем для удерживания общего контекста обсуждения и для обеспечения понимания в обсуждении; в начале работы семинара, а так же по необходимости по ходу работы семинара, выбирается из числа известных или оформляется в со-

ответствии с целями семинара ситуативная методологическая схема, как способ работы, задающая путь мышления участников семинара; каждый участник высказывается по каждому тезису обсуждаемого содержания: вопрос, суждение, противопоставление, продолжение логики сказанного, сопоставление высказанных суждений и т.д.

Кроме этого, участники семинара должны соблюдать определённые операционные нормы: участники семинара рассаживаются таким образом, чтобы было удобно общаться каждому с каждым и удобно работать со схематизацией; не отвлекаться на посторонние темы, телефонные звонки, посетителей и т.п.

Лидером и ведущим управленческого семинара является директор школы.

Роль ведущего управленческого семинара закрепляет лидерские позиции директора школы, основанные не столько на принадлежности к должности, сколько на опережающем видении перспектив развития образовательного учреждения, способов его обеспечения.

Участники управленческого семинара – администрация школы. Состав участников управленческого семинара должен быть постоянным. Основа управленческого семинара – это администрация школы, участие которой на семинаре обязательно и является частью их функциональных обязанностей. Каждый представитель школьной администрации не просто приносит с собой другое видение, другую логику, другое понимание обсуждаемого вопроса, но и занимает отличную от других, функциональную позицию. Только совокупность всех функциональных позиций управления: директор школы, заместители директора (представляющие либо ступень обучения в школе, либо направление деятельности), может обеспечить целостность управленческого видения.

В конкретных случаях, кроме членов администрации школы, участниками управленческого семинара могут быть (на разных основаниях) учителя. Таким основанием может быть желание администрации иметь реальное представление о позиции учителя по отношению к тому или иному обсуждаемому вопросу или необходимость привлечь дополнительный ресурс для разработки, например, педагогического совета.

По количеству участников управленческий семинар может быть от 3 до 7 человек, что обусловлено нормами работы управленческого семинара и его предназначением (при меньшем или большем числе участников работа семинара становится малоэффективной).

Продолжительность проведения управленческого семинара – 2-2,5 часа еженедельно.

Подготовка к управленческому семинару предполагает готовность всех его участников к концентрированной мыслительной работе. Ведущий управленческого семинара определяет тему семинара и продумывает основные схемы, способы работы на управленческом семинаре, которые определяют направленность мышления участников семинара. Конечно, предварительно он «проходит» по этим схемам в индивидуальном мышлении, но смысл управленческого семинара в том и заключается, чтобы сделать это в коллективном мышлении, чтобы за счет совместного интеллектуального ресурса выдвигать различные гипотезы, сопоставлять их, противопоставлять, развивать, конкретизировать, уточнять, проблематизировать, эмпирически подтверждать или эмпирику обобщать и т.д. Все это обеспечивает получение мыслительного продукта в виде осознания, оформления, про-

блемных вопросов внутришкольного управления, проектов управленческой деятельности, управленческих моделей, инструментов, механизмов и т.д.

Общая схема проведения семинара строится следующим образом:

1. Установочная часть: задание проблемы, определение контуров темы семинара.
2. Работа группы по заданной теме: восстановление, понимание, обсуждение установки; самоопределение в теме, постановка задачи на данный семинар; работа по теме.
3. Обобщение результатов работы как продукта семинара.
4. Рефлексия семинара. Каждый участник семинара отвечает на вопросы: что хотели получить? что получили? в чем совпадения и где места разрыва?
5. Совпадения за счет чего и в чем причины несовпадений?

Рефлексия охватывает содержание, способы и организацию работы. Рефлексия проводится не только с целью определения, какие из поставленных задач на семинаре были реализованы, а какие нет, какие предполагавшиеся продукты получены, какие не получены, но и с целью определения удачных и неудачных способов работы. Это становится основанием для коррекции своих способов работы на следующем семинаре. Такая рефлексия с дальнейшей коррекцией способов работы позволяет повышать качество проведения управленческих семинаров.

Условия для проведения управленческого семинара: постоянная группа участников (администрация школы); постоянное место для проведения управленческого семинара, специально для этого оборудованное (доска, флипчарт); постоянное, выделенное в режиме работы школы, время для его проведения (не менее 2 часов еженедельно).

Содержание работы управленческого семинара задается реализацией функций управления, через которые реализуется предназначение управленческого семинара. К таким функциям отнесем функции *управления развитием образовательного учреждения*: анализ состояния и прогнозирование тенденций изменения внешней и внутренней среды образовательного учреждения, выработка миссии образовательного учреждения, концептуального видения будущего школы, программы перевода образовательного учреждения из настоящего состояния в будущее; а также функции *управления развитием системы внутришкольного управления*: анализ состояния и прогнозирование тенденций изменения внутришкольного управления, выявление проблем внутришкольного управления и проектирование их решения, проектирование системы внутришкольного управления, соответствующего требованиям внешней среды.

Тематика управленческих семинаров определяется администрацией школы на этапе программирования управленческой деятельности: определения целей и задач управления, проектирования способов их решения, выявления проблем и трудностей с которыми предстоит столкнуться в ходе разворачивания управленческой деятельности, определения тематики теоретических и практических исследований, необходимых для преодоления проблем, планирования мест коррекции, доопределения, конкретизации программных представлений и самой управленческой деятельности.

Анализ функциональных возможностей управленческого семинара и существующих традиционных форм внутришкольного управления показал преимущественные возможности управленческого семинара для подготовки управленческих

решений стратегического уровня, т.к. такая форма работы как семинар, в отличие от советов и совещаний, предполагает концентрацию коллективного мышления на решении сложного управленческого вопроса, масштаб которого не позволяет принимать директору школы единоличное решение без обсуждений, сопоставлений мнений, проработки вариантов развития событий и т.п. Такая коллективная подготовительная работа осуществляется в форме семинара.

Исходя из задач семинара были выделены и обоснованы следующие **типы управленческих семинаров**:

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

Методологическое обеспечение семинара. В данном случае под методологией понимается технологическая составляющая методологии науки – методология практической педагогической деятельности, в развитие которой большой вклад внесли О.С.Анисимов, Ю.В.Громько, Г.П.Щедровицкий и др.

На управленческом семинаре предложено использовать в качестве средства организации коллективной работы ряд методологических схем: схема анализа ситуации, схема анализа объекта; схема целеполагания, схема проекта деятельности и др. Эти схемы направляют, организуют коллективное мышление участников семинара и являются не только инструментом организации мышления, но и предметом освоения для использования участниками семинара в дальнейшей деятельности.

На управленческих семинарах предлагается использовать схемы разного предназначения и типа:

- схемы как иллюстрация к сказанному и обсуждаемому, помогающие графически показать суть сказанного, указать место понимания или непонимания участников коммуникации;
- схемы, которые являются средством организации мышления, показывающие путь, направленность мышления.

В качестве схем второго типа могут быть использованы как уже известные схемы анализа, рефлексии, проектирования, так и вновь создаваемые схемы, получаемые участниками в ходе работы самого управленческого семинара.

Ограничением при проведении управленческого семинара является отсутствие специальной подготовки школьной администрации к проведению управленческого семинара. Для того чтобы директор школы мог проводить управленческий семинар и тем более, проводить его качественно, необходима специальная подготовка директора школы, которая должна осуществляться через систему повышения квалификации и включать в себя освоение умения схематизации, умение

обеспечивать коммуникацию, умение организация понимания в коммуникации, организации рефлексии и др. умения, позволяющие организовывать коллективную мыследеятельность.

В отдельных случаях может потребоваться дополнительное научно-методическое сопровождение проведения управленческого семинара. Задачей такого научно-методического сопровождения является не только обеспечение эффективной работы управленческого семинара, но формирование у директора школы и школьной администрации в целом компетентности его проведения (обязательно самостоятельного).

В противном случае есть опасность, что управленческий семинар будет формой непрерывного повышения квалификации администрации на рабочем месте, но при этом не станет формой управления.

Управленческий семинар, помимо своего основного предназначения, имеет **дополнительную значимость**. Под дополнительной значимостью семинара мы понимаем те позитивные следствия, которые естественным образом будут иметь место для администрации школы в связи с фактом систематического проведения управленческого семинара.

К таким позитивным следствиям, в первую очередь, следует отнести то, что систематическая работа управленческого семинара является способом формирования и развития коллективного субъекта управленческой деятельности, а также формой организованного самообразования участников семинара.

Группа администрации, систематически работая на управленческом семинаре, постепенно формируется и в дальнейшем развивается уже как единый коллективный субъект управленческой деятельности, которому присущи: общее поле сознания, общий язык, общие способы деятельности и для которого характерно: наличие общих представлений о собственной деятельности (как целостного субъекта), разделение труда (т.е. каждый индивидуальный субъект выполняет свою часть работы, но исходя из имеющихся общих представлений, опираясь и ориентируясь на них), взаимозаменяемость (один член команды может заменять при необходимости другого исходя из того, что у них есть полные представления о деятельности всего коллективного субъекта внутришкольного управления).

Так же к позитивным следствиям следует отнести снижение сопротивления управленцев преобразованиям управленческой деятельности и изменениям в деятельности образовательного учреждения.

В соответствии с гипотезой, целью и задачами диссертационного исследования нами была проведена экспериментальная проверка возможностей управленческого семинара для обеспечения качества стратегического управления школой, замысел и программа которой представлены в параграфе 2.2. диссертации.

Управленческий семинар в опытно-экспериментальной работе являлся экспериментальным фактором (независимой переменной), а качество стратегического управления школой – зависимой переменной.

По специфике исследовательской задачи наш эксперимент являлся *научно-исследовательским*, т.к. был направлен на проверку новых данных о возможных средствах обеспечения качества внутришкольного управления.

Опытно-экспериментальная ситуация носила *естественный* характер, т.к. проходила в условиях управления школой без нарушения естественного хода жизнедеятельности образовательного учреждения.

Данный эксперимент являлся *преобразующим*, т.е. направленным на определение влияния использования управленческого семинара на обеспечение качества внутришкольного управления.

По характеру логической структуры доказательств эксперимент являлся *последовательным*, т.е. в качестве экспериментальной и контрольной групп выступала одна и та же группа образовательных учреждений, которая до введения в практику внутришкольного управления управленческого семинара являлась контрольной, после введения управленческого семинара – экспериментальной.

Экспериментальная работа состояла из 3-х этапов:

1. Констатирующий этап. Цель: определить исходное состояние контрольных характеристик объекта исследования в экспериментальных школах.
2. Формирующий этап. Цель: осуществить опытно-экспериментальную проверку модели управленческого семинара как формы организации внутришкольного управления.
3. Диагностирующий этап. Цель: определить изменение контрольных характеристик внутришкольного управления в связи с использованием управленческого семинара как формы организации управления школой.

Для участия в эксперименте была выбрана группа из 7 общеобразовательных учреждений и дана оценка качества внутришкольного управления в этих общеобразовательных учреждениях.

В экспериментальную группу вошли следующие муниципальные образовательные учреждения Красноярского края: средняя общеобразовательная школа № 141 г. Красноярска (директор школы Чопчиц Т.В.); средняя общеобразовательная школа № 108 с углубленным изучением отдельных предметов г. Красноярска (директор Дебелова Т.А.); средняя общеобразовательная школа № 16 г. Ачинска (директор Клыкова Н.П.); Северо-Енисейская средняя общеобразовательная школа № 1 им. Е.С. Белинского (директор Федотова Н.А.); средняя общеобразовательная школа № 7 Рыбинского района (директор Емельянова М.И.); средняя общеобразовательная школа № 8 г. Назарово (директор Верц А.П.); Ермолаевская средняя общеобразовательная школа Березовского района (директор Лопатина И.А.).

В качестве контрольных характеристик внутришкольного стратегического управления рассматривались критерии его качества, оформленные выше (см. таблицу 1).

Для установления наличия данных характеристик у объекта исследования были проведены: анкетирование, беседы, фокус-группы, изучена документация образовательных учреждений.

Нами была разработана и реализована Программа опытно-экспериментальной проверки возможностей управленческого семинара в обеспечении качества стратегического внутришкольного управления:

1. *Констатирующий этап (июнь - декабрь 2004 года).*

Цель: определить исходное состояние контрольных характеристик объекта исследования в школах (контрольная группа).

Мероприятия:

1. Анкетирование директоров и заместителей директоров школ (формулирование целей деятельности школы, целей управленческой деятельности).

2. Анализ результатов анкетирования с точки зрения четкости, логичности обоснования цели, соответствия целей деятельности школы и целей управленческой деятельности, сопоставление результатов анкетирования директоров и заместителей директоров на выявление общности представлений директора и его заместителей, наличия общего понятийного аппарата.

3. Беседа с руководителями (директорами, заместителями директоров) образовательных учреждений с целью:

- подтверждения результатов, полученных при анализе анкетирования;
- установления использования членами группы администраторов школы общей лексики, единого понятийного аппарата;
- установления того, что каждый член группы администрации понимает и может профессионально комментировать всю систему внутришкольного управления, место и роль своего вклада в общую управленческую деятельность.

4. Изучение школьной документации:

- программы развития школ с целью выявления наличия оформленных целей деятельности образовательного учреждения и управленческой деятельности, предполагаемых результатов, деятельности по их достижению, мониторинга достижения результатов, а также установления качества обозначенных целей;
- протоколов педагогических советов, административных планерок с целью выявления наличия фактов обсуждения требований и ожиданий потребителей внутришкольного управления, удовлетворенности потребителей результатами внутришкольного управления;
- режима работы школы с целью выявления наличия специально отведенного времени для регулярной работы органов коллегиального управления, органов государственно-общественного управления школой, а также для регулярной работы администрации по решению стратегических задач деятельности школы.
- протоколов работы органов коллегиального управления и протоколов работы администрации в соответствующих формах и отражающих решения стратегических задач деятельности школы.

2. *Формирующий этап (январь 2005 года - декабрь 2008 года).*

Цель: осуществить опытно-экспериментальную проверку модели управленческого семинара как формы организации внутришкольного управления.

Мероприятия:

1. Январь 2005 года - проведение установочной сессии по подготовке управленческих команд экспериментальных школ к внедрению управленческого семинара во внутришкольное управление: освоение вопросов теории и методики проведения управленческого семинара; актуализация необходимости ведения управленческих семинаров в экспериментальных школах; разработка программы проведения управленческих семинаров на 2005-2006 учебный год в экспериментальных школах.

2. Февраль 2005 года - май 2006 года - проведение управленческих семинаров в экспериментальных школах в соответствии с планом.

3. Февраль 2005 года - май 2006 года - анализ и оценка (промежуточная) изменений, происходящих во внутришкольном управлении экспериментальных школ, коррекция деятельности.

4. Июнь 2006 года – семинар с управленческими командами экспериментальных школ по анализу деятельности и планированию проведения управленческого семинара на 2006-2007 учебный год.

5. Август 2006 года – июнь 2007 года - проведение управленческих семинаров в экспериментальных школах в соответствии с планом.

6. Август 2006 года – июнь 2007 года - анализ и оценка (промежуточная) изменений, происходящих во внутришкольном управлении экспериментальных школ, коррекция деятельности.

7. Июнь 2007 года – семинар с управленческими командами экспериментальных школ по анализу деятельности и планированию проведения управленческого семинара на 2007-2008 учебный год.

8. Август 2007 года – июнь 2008 года - проведение управленческих семинаров в экспериментальных школах в соответствии с планом.

9. Август 2007 года – июнь 2008 года - анализ и оценка (промежуточная) изменений, происходящих во внутришкольном управлении экспериментальных школ, коррекция деятельности.

10. Июнь 2008 года – семинар с управленческими командами экспериментальных школ по анализу деятельности и планированию проведения управленческого семинара на 2008-2009 учебный год (1 полугодие).

11. Декабрь 2008 года – оформление научно-методических рекомендаций по проведению управленческих семинаров.

3. Диагностирующий этап (январь 2009 года - июнь 2009 года).

Цель: определить изменение контрольных характеристик внутришкольного управления в связи с использованием управленческого семинара как формы организации управления школой (экспериментальная группа).

Мероприятия: аналогичны мероприятиям на констатирующем этапе.

В соответствии с данной программой была осуществлена опытно-экспериментальная работа, в ходе которой было осуществлено внедрение формы управленческого семинара в практику внутришкольного управления экспериментальных школ.

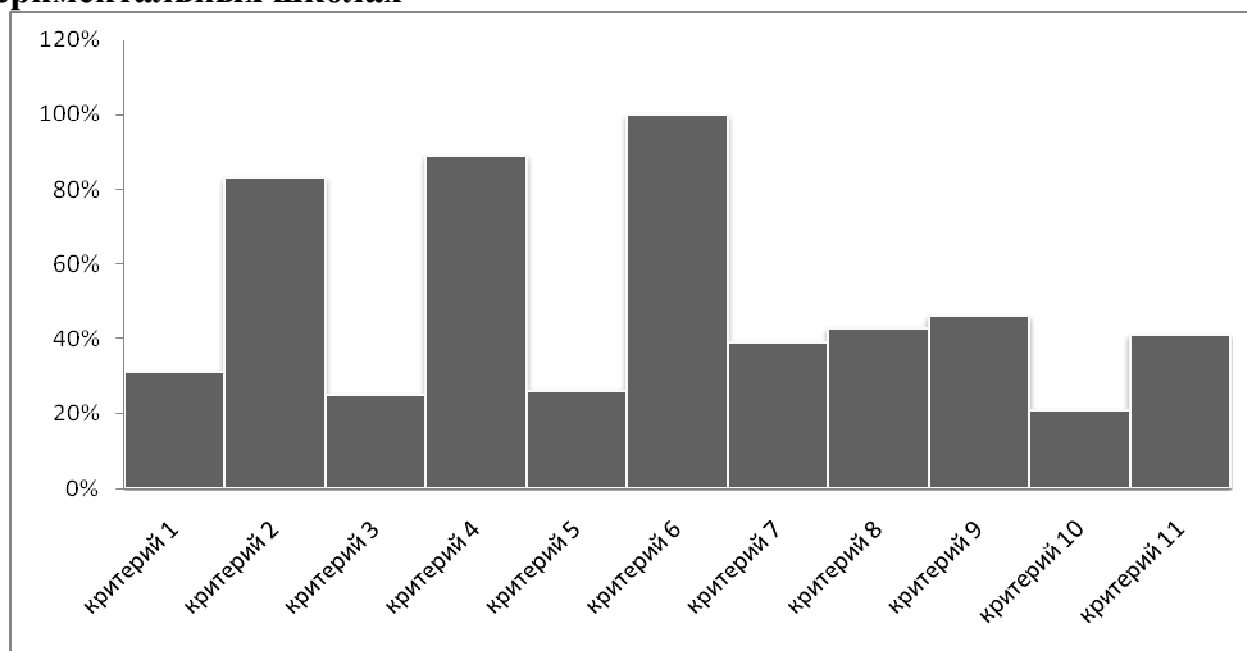
Работа велась в течение 3-х лет. Под руководством соискателя были разработаны и проведены обучающие семинары для экспериментальных школ – установочная сессия для экспериментальных школ - 36 часов; также было проведено на базе экспериментальных школ 15 установочных управленческих семинаров; 30 экспертных семинаров; 10 педагогических советов; на базе управлений образования 3 мастер-класса.

Еженедельный управленческий семинар на постоянной основе введен в циклограмму управленческой деятельности экспериментальных школ (четверг, с 14.00 до 16.00).

По результатам проведения констатирующего и диагностирующего этапов эксперимента нами была оформлена диаграмма, фиксирующая динамику по критериям качества стратегического управления в группе экспериментальных школ.

Диаграмма 1.

Прирост по критериям качества стратегического управления школой в экспериментальных школах



критерий 1	Цель деятельности ОУ четко оформлена, конкретна и измерима
критерий 2	Цель управленческой деятельности в ОУ четко оформлена, конкретна и измерима
критерий 3	Цель деятельности образовательного учреждения обоснована
критерий 4	Цель управленческой деятельности в образовательном учреждении обоснована
критерий 5	Цель деятельности образовательного учреждения представлена полно и развернуто
критерий 6	Цель управленческой деятельности в образовательном учреждении представлена полно и развернуто
критерий 7	Соответствие целей и результатов внутришкольного управления требованиям его потребителя
критерий 8	Концептуальное видение будущего образовательного учреждения
критерий 9	Программа развития образовательного учреждения, проект как способ перевода школы из настоящего состояния в будущее
критерий 10	Соответствие субъекта масштабу осуществляемой деятельности (включенность каждого педагога школы, уч-ся, родителей в «построение будущего»)
критерий 11	Сформированность субъекта управленческой деятельности

Из данной диаграммы следует, что наиболее существенная динамика (от 82 до 100%) просматривается по критериям: «Цель управленческой деятельности в ОУ четко оформлена, конкретна и измерима»; «Цель управленческой деятельности в образовательном учреждении обоснована»; «Цель управленческой деятельности в образовательном учреждении представлена полно и развернуто».

Это обосновано тем, что управленческая деятельность: её цели, содержание, способы и т.д. являются основным содержанием работы управленческого семинара.

По критерию «Соответствие субъекта масштабу осуществляемой деятельности», предполагающему обеспечение включенности каждого педагога школы, уч-

ся, родителей в «построение будущего», проявлена наиболее низкая динамика (менее 22%). Это можно пояснить тем, что данный критерий не связан напрямую с проведением управленческого семинара.

Проявляется корреляция между проведением управленческого семинара и качеством целеполагания (критерии: «Цель деятельности ОУ четко оформлена, конкретна и измерима», «Цель деятельности образовательного учреждения обоснована», «Цель деятельности образовательного учреждения представлена полно и развернуто», «Соответствие целей и результатов внутришкольного управления требованиям его потребителя»). Так же проведение управленческого семинара коррелируется с качеством стратегического управления по критериям «Концептуальное видение будущего образовательного учреждения», «Программа развития образовательного учреждения, проект как способ перевода школы из настоящего состояния в будущее». Систематическое проведение управленческого семинара положительно влияет на «Сформированность субъекта управленческой деятельности», т.к. в ходе работы на управленческом семинаре у школьной администрации формируются согласованное видение деятельности ОУ: проблемах, достижениях, задачах, перспективах, закрепляется общий терминологический аппарат и общие способы управленческой деятельности.

Далее в работе показано влияние достигнутого уровня качества стратегического управления школой на качество деятельности всего образовательного учреждения: конкурентоспособность образовательного учреждения на рынке образовательных услуг, результативность образовательной деятельности, наличие необходимых условий для образовательной деятельности и др. проявления качества деятельности образовательного учреждения.

В заключении к диссертации сформулированы следующие **выводы**:

1. Анализ результатов научных исследований в области качества управления школой, понимаемом как «совокупность характеристик (свойств) управления школой, благодаря которым оно оказывается способным удовлетворить установленные или предполагаемые потребности, соответствовать определенным требованиям и в конечном итоге обеспечивать определенный в конкретной ситуации уровень функционирования и развития школы», позволил нам выявить факторы, влияющие на качество управления школой. Нами акцентирован один из таких факторов – это соответствие содержания и формы управления школой.

2. Проведя анализ результатов научных исследований и школьной практики в области форм организации стратегического управления, мы установили, что в теории описаны и в практике применяются такие формы совместной деятельности администрации школы (или с ее участием), как административный совет (планерка), педагогический совет, совещание и другие организационные формы управления школой. При этом, мы отмечаем, что только часть из них можно отнести к формам стратегического управления школой и практически все названные формы используются для принятия управленческих решений или их продвижения. Выявлено отсутствие в существующей практике форм совместной деятельности администрации школы по подготовке управленческих решений стратегического уровня управления.

3. Установлена связь между формами внутришкольного управления в школе и качеством стратегического управления школой. Формы организации управления школой, являясь компонентом управленческой системы, через соот-

ветствие содержанию управленческой деятельности оказывают влияние на качество всей управленческой деятельности: анализ, целеполагание, планирование, контроль, регулирование и т.д., что в свою очередь обеспечивает востребованность внутришкольного управления своим потребителем. Также нами получен ряд критериев и показателей оценки качества управления школой.

4. В ходе диссертационного исследования нами была разработана модель управленческого семинара и дано её описание. При описании модели были оформлены предназначение управленческого семинара (подготовка и решение задач стратегического уровня управления), его дополнительная значимость (формирование и развитие коллективного субъекта управленческой деятельности, преодоление сопротивления управленцев преобразованиям управленческой деятельности и изменениям в деятельности образовательного учреждения).

На основе принципа «соответствия предмета мышления и реальной деятельности» и ценности «незаменимости каждого члена школьной администрации для коллективной мыслительной работы» дано описание норм работы на управленческом семинаре, позиций ведущего управленческого семинара и его участников, описание условий проведения, организации подготовки и общей схемы проведения управленческого семинара. Так же описаны содержание, типы семинаров и методологические средства обеспечивающие качество работы управленческого семинара.

5. Проведена опытно-экспериментальная проверка возможностей управленческого семинара в обеспечении качества стратегического управления школой, выявившая положительную динамику параметров качества управления школой и разработаны научно-методические рекомендации по использованию управленческого семинара во внутришкольном управлении.

Полученные результаты исследования позволяют считать, что гипотеза получила подтверждение, задачи исследования решены, положения, выносимые на защиту, подтвердились.

В качестве перспективного направления продолжения и развития диссертационного исследования видится понимание возможностей использования полученной формы стратегического управления в деятельности школьных управляющих советов для повышения качества государственно-общественного управления.

Основные положения диссертационного исследования отражены в **публикациях** автора:

Статьи в изданиях, рекомендованных ВАК Минобрнауки РФ:

1. Управленческий семинар повышает профессионализм руководителя и демократизирует жизнь школы // Народное образование –2007. – № 9. – С. 106-108.

Статьи в зарубежных изданиях:

2. Управление инновационной школой: проблемы, достижения и перспективы // Русский язык в Армении. – Ереван, 2000. – № 2(5). – С. 36-38.

Статьи в других изданиях:

3. Первые шаги поисково-разработоческой деятельности средней школы № 56 // Коллективный способ обучения. – Красноярск, 2000. – № 4. - С. 16-21.

4. Возможности использования ОДИ и ОДИ-образных мероприятий в управлении школой // Организационно-деятельностные игры в образовании»: Сборник статей. – Красноярск: РИО КГПУ, 2001. - С. 16-19.

5. Организационно-деятельностные игры и семинары в управлении образовательным учреждением // Практика развития образования: Научно-методические материалы. – / Под общ.ред. Г.А.Гуртовенко, И.Г.Литвинской. - Красноярск: Красноярский краевой институт повышения квалификации работников образования, 2004. - С. 278-286.

6. Повышение эффективности внутришкольного управления через проведение управленческого семинара // Методологические и теоретические подходы к решению проблем практики образования: Сборник статей. – Красноярск: ККИПКРО, Красноярский государственный педагогический университет, Красноярская Ассоциация педагогов по созданию КСО, 2004. – С. 58-65.

7. Оценка качества внутришкольной управленческой деятельности // Развитие образования: методология, теория и практика управления: Сборник статей. – Красноярск: Красноярский краевой институт повышения квалификации работников образования, 2005. - С. 20-28.

8. К построению новых форм организации внутришкольного управления // Развитие образования: методология, теория и практика управления: Сборник статей. – Красноярск: Красноярский краевой институт повышения квалификации работников образования, 2005. - С. 11-14.

9. Управленческий семинар как средство обеспечения качества внутришкольного управления // Коллективный способ обучения: научно-методический журнал. – Красноярск, 2007. – № 9. - С. 57.

10. Повышение качества внутришкольного управления через проведение управленческого семинара // Философия современного образования и научная педагогическая мысль: от исследований к практике: материалы X междисциплинарной научно-практической конференции аспирантов и соискателей 12 апреля 2007 года / Научные редакторы: И.Д.Чечель, Н.В.Брусенцова. – М.: АПКиППРО, 2007. – С. 194-204.

11. Внутришкольный семинар повышает управленческую эффективность руководителей // Сельская школа: Практический журнал руководителей и учителей сельских школ. – 2008. - № 4. – С. 28-32.

12. Управленческий семинар как метод демократизации управления школой // Управление образованием: Научно-методический журнал. – 2008. - № 4. – С.111-115.

Учебно-методические издания:

13. Образовательная программа подготовки управленческих кадров // Сборник инновационных образовательных программ / Под ред. Гуртовенко Г.А. – Красноярск: ККИПКРО, 2007. – С. 14-16.

14. Образовательный модуль «Формирование управленческой компетентности» // Сборник инновационных образовательных программ / Под ред. Гуртовенко Г.А. – Красноярск: ККИПКРО, 2007. – С. 17-23.

15. Образовательный модуль «Совершенствование системы внутришкольного управления» // Сборник инновационных образовательных программ / Под ред. Гуртовенко Г.А. – Красноярск: ККИПКРО, 2007. – С. 24-30.

16. Управленческий семинар как средство обеспечения современного качества управления школой: Методическое пособие для директоров школ // Красноярск: НИИ Школьных технологий, 2008. – 100 с

КАТЫЩУК СВЕТЛАНА МИХАЙЛОВНА

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ФОРМЫ СОВМЕСТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
АДМИНИСТРАЦИИ КАК СРЕДСТВО ОБЕСПЕЧЕНИЯ КАЧЕСТВА
СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ШКОЛОЙ

13.00.01 – общая педагогика, история педагогики и образования

Автореферат
диссертации на соискание ученой степени
кандидата педагогических наук

Подписано в печать 14.01.2011 г. Заказ № 100
Формат 60x80 1/16. Печатных листов 1,5. Тираж 120 экз.

Отпечатано в типографии
ООО «Новые компьютерные технологии»
Г.Красноярск, ул.Маркса, 62-120