

МЕТОДОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ШКОЛОЙ В КОНТЕКСТЕ НЕПРЕРЫВНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

Олег Георгиевич Прикот,

доктор педагогических наук, профессор департамента государственного администрирования НИУ ВШЭ, г. Санкт-Петербург

- непрерывное образование • закон о непрерывном образовании
- образовательная организация • эффективная школа • локальное нормотворчество

НЕПРЕРЫВНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ МОЖЕТ ПРЕВРАТИТЬСЯ ИЗ МЕТАФОРЫ В ДЕЙСТВИТЕЛЬНУЮ ПРАКТИКУ ТОЛЬКО В КОНТЕКСТЕ МЕТОДОЛОГИИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО УПРАВЛЕНИЯ, ВЫСТРАИВАЕМОЙ ВОКРУГ КОНЦЕПТОВ «ЖИВАЯ СИСТЕМА», «МУЛЬТИРАЗУМНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ», «КАРНАВАЛЬНАЯ ЛОГИКА ВНУТРИОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ», «НЕЛИНЕЙНОЕ УПРАВЛЕНИЕ». НА ЭТОЙ ОСНОВЕ РАЗРАБАТЫВАЮТСЯ ПРОЕКТЫ «ЭФФЕКТИВНОЙ ШКОЛЫ», ВНЕДРЯЕМЫЕ В РЕАЛЬНОСТЬ С ПОМОЩЬЮ АКТУАЛЬНОГО ПРОЦЕССА ЛОКАЛЬНОГО НОРМОТВОРЧЕСТВА.

Закон «Об образовании в Российской Федерации», вступивший в действие 1 сентября 2013 года, можно смело, на основании содержащихся в нём норм, назвать законом о непрерывном образовании. Феномен непрерывного образования в современном звучании в нашей стране и за рубежом, как на государственном и общественном, так и на научном уровнях, активно обсуждается уже более пятидесяти лет. Поэтому мы не ставим перед собой цель пересказывать общеизвестные положения и интерпретировать традиционные определения. Подчёркнём только те черты становления института непрерывного образования, на которые есть прямые указания в ФЗ-273: создание условий для абсолютной индивидуализации образования (сколько субъектов – столько образовательных маршрутов), сближение прав провайдеров образовательных услуг любых форм собственности и организационно-правовых форм (в том числе обеспечение равного доступа к государственным финансовым ресурсам), предполагающее усиление конкурентной борьбы в их среде, паритет форм (внутри и вне образовательных организаций, получение образования одновременно в нескольких организациях в рамках сетевых взаимодействий) и технологий получения образования («равноправие» аудиторной работы и дистанционного обучения в процессе освоения основных образовательных программ), создание возможностей для накопления качества и количества образования, полученного как в различных образовательных организациях, так

и вне их (распространение кредитно-модульной системы на всю сферу образования) и т.п.

Таким образом, **непрерывное образование** – всеохватывающее по полноте, индивидуализированное во времени, по темпам и направленности образование, предоставляющее каждому обучающемуся возможность реализации собственной программы его получения. Непрерывное образование предполагает «бесконечное» число вариантов получения образования и сертификации его качества и количества. Вопросы сертификации, возникающие в контексте политики всеобщей профессиональной стандартизации, реализуемой в России в последние годы, выходят за пределы проблематики настоящей статьи. Мы можем только адресовать заинтересованного читателя на сайт головной организации, разрабатывающей упомянутую тематику, – Национального агентства развития квалификаций.

Приведём некоторые положения ФЗ-273, «работающие» на становление системы непрерывного образования.

- Принцип образования «через всю жизнь», создание условий для непрерывного образования (ст. 3, п. 8; ст. 5, пп. 4, 5; ст.10, пп. 2, 7).
- Повышение уровня конкуренции на рынке образовательных услуг (ст. 31; 32; 99, п. 5).

- Паритет форм получения образования (ст. 17).
- Равный доступ к бюджетному финансированию субъектов, реализующих основные образовательные программы (ст. 99, п. 5, «контекстный» закон № 10 – ФЗ от 28.02.2012).
- Повышение роли общественно-профессиональной аттестации и аккредитации образовательных программ и организаций (ст. 96).
- Независимая оценка качества образования (ст. 95).
- Обеспечение открытости образования (ст. 3, п. 9; ст. 29, ст. 97).
- Обеспечение реализации индивидуальных склонностей и потребностей в образовании (ст. 3, п. 7; ст. 6, гл. 11).
- Создание единого образовательного пространства, обеспечение преемственности и вариативности образовательных программ (ст. 11, п. 1).
- Признание документов иностранных государств об образовании (ст. 107).
- Сетевые взаимодействия как принцип реализации образовательных программ (ст. 15).
- Электронное и дистанционное обучение как равноправная технология реализации основных образовательных программ (ст. 16).
- Модульный принцип представления содержания образовательных программ (ст. 13, п. 3).
- Образовательное кредитование как форма финансирования образования (ст. 104).
- Автономизация образовательных организаций (ст. 3, п. 9).
- Внебюджетное финансирование образования (ст. 101) [1].

Далее для обсуждения обозначим ряд положений, лежащих в основе методологии становления непрерывного образования, определяющих философию инновационного развития образовательных организаций в стратегической перспективе.

1. Институализация непрерывного образования – это не только и не столько создание условий для преемственного функционирования различных частей и уровней формальной образовательной системы, а максимальное расширение возможностей (в том числе – альтернативных) получения человеком необходи-

мого ему качества и количества образования, в наибольшей степени отвечающего его индивидуальным потребностям.

2. Становление институтов непрерывного образования способствует **десколяризации** образования и возрастанию конкурентной борьбы среди провайдеров образовательных услуг. Это – один из аспектов «освобождения от школ», предсказанного более пятидесяти лет назад И. Илличем [7].
3. Процесс становления системы непрерывного образования сопоставим с генезисом **живой** системы, для которой реализация внутреннего, основанного на собственных ценностях потенциала саморазвития первична по отношению к ценностям и целям окружения (в том числе – надсистем). Для исследования образовательных организаций в означенном поле вполне подходит, с нашей точки зрения, «организмическая» организационная философия И.К. Адизеса о жизненном цикле организации [3], если при этом использовать методологию Д. Гараедаги, рассматривающего организацию в качестве социальной «мультиразумной» системы.
4. Логика развития системы непрерывного образования подобна нелинейной **логике «карнавала»**, обоснованной М.М. Бахтиным [5].
5. Наиболее эффективными в пространстве непрерывного образования являются образовательные организации, построенные по принципу **«циркулярных организаций»**, сформулированному Р. Акоффом [4], важнейшим условием устойчивого развития которых является стремление к реализации устремлений составляющих их людей.
6. Под институтами мы понимаем устойчивые формы отношений, закреплённых в ценностях, традициях, правилах, нормах, служащих основой для функционирования и развития различных организаций, а также способы фиксации относительно устойчивых взаимоотношений между человеком, государством, обществом. Институт, таким образом, предполагает наличие социальной и правовой институциональных форм.
7. Важным фактором становления системы непрерывного образования является диалектика **линейных процессов**, в рамках которых предполагается детер-

- минация результатов деятельности системы входными параметрами (целями надсистем, ресурсами, условиями) и **нелинейных**, в которых «вход» менее важен для получения результата, чем логика (иногда противоречащая формальной) самого процесса [9].
8. Неявный смысл Закона об образовании в РФ – в создании нормативно-правовой базы для становления системы непрерывного образования
 9. **Образовательная организация** в контексте Закона об образовании в РФ – базовая форма реализации современных институтов развития образования и согласования целей (ценности согласовать в этом случае вряд ли удастся) «внешних» (общества, семьи, государства) и «внутренних» (персонала образовательных организаций) субъектов образования, вероятной эволюции их представлений о смыслах образовательной деятельности.
 10. Становление системы непрерывного образования и её институтов – фактор, стабилизирующий на ценностном, организационном и технологическом уровнях положение традиционных формальных и неформальных образовательных систем и вместе с тем приводящий в соответствие возможности образования как социального феномена и потребности так называемого «общества, основанного на знаниях».
 11. Исторически возможно достаточное длительное сосуществование линейных и нелинейных образовательных систем, но их системный синтез (возникновение системного качества) неосуществим ввиду принципиальных различий природы «живого» («нелинейного») и «неживого» («линейного») в образовании.

В государственной программе РФ «Развитие образования на 2013–2020 годы», утверждённой распоряжением Правительства РФ от 15 мая 2013 года № 792-р, выделены, по сути, пять стратегических системных приоритетов развития [2]:

- **Обеспечение доступности дошкольного образования.**
- **Новое понимание качества** (от усреднённых индивидуальных результатов – к новым качественным характеристикам поколения).
- **Непрерывное образование** (расширение сферы образования и социализации).
- **Обеспечение открытости образования** (для всех субъектов и на всех уровнях).
- **Укрепление единства образовательного пространства России** (выравнивание образовательных возможностей граждан РФ).

Вступление в силу Закона «Об образовании в Российской Федерации» (№ 273-ФЗ) в том числе свидетельствует о завершении этапа восстановления единого образовательного пространства на территории Российской Федерации, способного обеспечить доступность качественного образования каждому человеку, включённому в отечественную систему образования – и взрослому, и ребёнку. Эта способность образовательных систем и организаций строится на профессиональном выполнении педагогами государственного (муниципального) задания по реализации образовательных программ. Каждому обучающемуся гарантируется право на освоение федерального государственного образовательного стандарта в форме индивидуального образовательного маршрута. Выполнение каждой образовательной организацией всего комплекса образовательных услуг обеспечивается в рамках традиционного управления (менеджмента), который трактуется как способ организации процесса по выполнению заданной цели. Для этого менеджмента характерны: система управления качеством образования, особый стиль взаимоотношений между работником и работодателем в форме эффективного контракта, наличие профессионального стандарта и дифференциация финансового поощрения работника в зависимости от качества его вклада в общий процесс работы.

Одновременно завершение данного этапа модернизации образования в Российской Федерации ставит новые стратегические задачи перед системой образования по развитию индивидуальности и становлению личности обучающихся. Думается, что решение этих задач, возможно, прежде всего, в рамках возникающего института непрерывного образования, становление которого может способствовать пониманию в обществе нового качества образования.

Проблема перехода к реализации новых задач обусловлена пониманием того, что развитие индивидуальности и личности обучающегося возможно лишь при наличии личности и индивидуальности педагога и уникальности образовательной организации. Унифицированная школа и профессионально работающий педагог способны обеспечить реализацию лишь утверждённой системы образовательных услуг в качестве, определённом ЕГЭ. В этом случае сложившаяся система преемственности уровней образования, система, готовая к работе на основе современных образовательных технологий (ИКТ) и сетевых форм обучения, является фундаментом для становления новой креативной образовательной среды, где результатом работы станет авторский продукт каждого субъекта образовательного процесса. Продукт, выходящий за пределы традиционного понимания ФГОС, имеющий социальную значимость и обеспечивающий личностное самоопределение и самоутверждение.

Общие черты этого продукта определяются смыслом максимы, лежащей в основе идеологии ФГОС: «**Не минимум для всех, а максимум для каждого**». Очевидно, что такая идеология определяется образовательным «мейнстримом», заключённым в «берега» непрерывного образования. В пределе – сколько людей, столько путей и уровней получения образования. Это, с нашей точки зрения, и есть настоящая «доступность качественного образования», краеугольные камни которой заложены в содержании Закона № 273-ФЗ. Именно такая доступность и должна привести к появлению большого числа людей, способных быть успешными гражданами государства, помогающих институализировать открытое креативное общество. А ЕГЭ, ФГОС и тому подобное – только вехи начала пути.

Образовательная организация, которая берёт на себя ответственность готовить к жизни людей, базовой личностной и одновременно профессиональной компетентностью которых является максимальная свобода выбора образовательного пути, сама должна быть компетентной в этом. А это значит, что люди, её составляющие, должны быть так же свободны в подобном выборе. Организация создаёт такие условия для их жизнедеятельности, чтобы их

устремления, основанные на персональных ценностях, могли реализоваться в максимально возможной степени. Поэтому в любом случае современная образовательная организация – не учреждение, созданное некой внешней силой (учредителем) для реализации собственных интересов, подчас имеющих весьма отдалённое сходство с интересами персонала.

Как уже отмечалось выше, прообразом современных образовательных организаций могут являться модели «циркулярных организаций» Р. Акоффа и «мультиразумной организации», разработанной его учеником Д. Гараедаги [6].

Р. Акофф выделяет три принципа, которые могут служить примером выражения его представления об участии через особенности циркулярной структуры:

- отсутствие наивысшей власти;
- возможность каждого члена организации непосредственно или через своих представителей участвовать в принятии прямо или косвенно касающихся их решений;
- возможность членов организации индивидуально или коллективно осуществлять и реализовывать решения, которые не затрагивают никого, кроме них самих.

Основной структурной особенностью циркулярной организации является наличие органа управления, представляющего собой группу людей, составленную из членов её локальной области. Каждый наделённый властными полномочиями сотрудник обязательно является членом органа управления. Каждый орган управления за исключением двух, находящихся на самом верхнем и самом нижнем уровне иерархии, имеет минимальное количество членов: руководителя данного органа, его прямого начальника и его непосредственного подчинённого. Численность каждого органа управления в случае необходимости может увеличиваться как за счёт членов организации, так и внешних участников, до тех пор, пока это способствует повышению представительства основных заинтересованных групп. Число представителей не должно превышать число подчинённых, в результате этого обеспечивается большинство последних.

Органы управления на самом нижнем уровне иерархической организации должны включать в себя всех подчинённых. Если их число оказывается слишком большим для одного органа управления, они должны подразделяться на несколько полуавтономных рабочих групп. Каждая из таких групп выбирает лидера, поддерживающего отношения с менеджером нижнего уровня. Этот лидер также имеет свой орган управления, в который входят он сам, менеджер самого нижнего уровня и все члены группы.

Таким образом, каждый орган управления несёт ответственность за:

- планирование деятельности подразделения;
- осуществление руководства подразделением;
- координацию планов и действий структурных единиц ближайшего более низкого уровня;
- интеграцию планов и политики подразделений более высокого и более низкого уровней;
- улучшение условий труда подчинённых;
- повышение и оценку эффективности деятельности руководителя органа управления.

Сущность организационной теории Д. Гараедаги – описание процесса жизнедеятельности организаций как «мультиразумных систем», элементы которой способны (правомочны) делать выбор. Критическим параметром является цель. Объект является целеустремлённым, если он может производить: один и тот же результат различными способами в неизменной среде; различные результаты в той же или иной среде. *Совместить интересы целеустремлённых элементов друг с другом и с целым – вот главная задача системы.* В отличие от машин, части которых достаточно объединить в единое целое всего один раз, для организаций процесс интеграции – вечная проблема и непрекращающаяся борьба. Цель организации – обслуживание интересов её участников при одновременном удовлетворении потребностей внешней среды. Эффективность организации зависит не столько от управления действиями её членов, сколько от управления их *взаимодействиями*. Участники могут сотрудничать в одном направлении, соревноваться в другом и конфликто-

вать по поводу третьего – и всё это одновременно.

Частным случаем существования «мультиразумных» организаций применительно к формальной школе (государственной, муниципальной, негосударственной, частной) является так называемая «**эффективная школа**».

Коротко представим основы идеологии «эффективной школы», основываясь на мнениях «классиков жанра» – П. Мортимора [8], Р. Эдмонса [10], Дж. Колмена [8, 12], Д. Равич [11] и др.

- «Эффективная школа нацелена на достижение наилучших образовательных результатов у максимального числа учеников как в когнитивных (знаниевых), так и в прочих областях – независимо от социально-экономического положения их семей».
- «Эффективной школой является такая школа, в которой ученики достигают большего, чем можно было бы ожидать, принимая во внимание их потенциал» (П. Мортимор).

Обобщение результатов исследований социальной и педагогической эффективности школы позволило выявить основные её признаки:

1. Лидерство директора в образовательном процессе.
 2. Ясная и сфокусированная цель для всех.
 3. Безопасная и здоровая окружающая среда.
 4. Климат высоких ожиданий от всех детей.
 5. Регулярное отслеживание результатов и коррекция.
 6. Положительные отношения семьи и школы.
 7. Наличие у учащихся времени на выполнение заданий.
- «Основной мотив философии развития школы в том, что **ответственность за процесс усовершенствования должна лежать на самой школе**. Для этого руководству школы, педагогическому коллективу и школьному сообществу **необходимы соответствующие полномочия**» (П. Мортимор).
 - «Я не говорю, что величина выделяемых средств не имеет никакого зна-

- чения. Образованию и воспитанию всегда будет не хватать тех денег, которые в состоянии выделить им государство. Но и без этого возможны качественные изменения, ведущие к повышению учебных показателей школьников» (П. Мортимор, по результатам исследований Дж. Колмена).
- «...учителей обвиняют в низком уровне академической подготовки учеников. Существует также тенденция преувеличивать тот факт, что учителя не обладают нужной квалификацией»...
 - **«Вместо того чтобы активно искать козлов отпущения, ответственные политики должны бы поискать способы поддержать педагогов»** (П. Мортимор).
 - «...могут быть школы, когда директор – лидер в преподавании, но школа неуспешна; но не обнаружены успешные школы, когда директор не является лидером в преподавании» (Р. Эдманс).
 - Это школа, которая может в смысле измеряемого результата и в свете целей обучения для всех обнаружить и качество, и социальную справедливость. Оценка улучшающейся школы фокусируется на улучшениях в самой этой школе, а не в сравнении с другими учебными заведениями. **Сравнение с другими школами контрпродуктивно** (Д. Равич об «улучшающейся школе»).
- изменить и согласовать ценности всех представителей школьного сообщества как внутри него, так и на уровне активных (порой агрессивных) субъектов окружения;
 - создать мотивацию у преподавателей, учеников и их семей на принципиальную «незавершённость» образования;
 - осознать необходимые и достаточные границы академической свободы;
 - признать естественное доминирование «законного» над «подзаконным»;
 - рассматривать развитие образования в понятиях диалектики процессов «живого» и «неживого», «линейного» и «нелинейного»;
 - опираться прежде всего на внутренний потенциал саморазвития, а не на ресурсную «подпитку» извне;
 - принять конкуренцию как сотрудничество и т.д. и т.п.

На решение одних уйдут годы, других – десятилетия. Некоторые, возможно, не будут решены никогда.

Однако решение указанных задач может быть начато в рамках весьма непростого, но понятного каждому руководителю образовательной организации процесса, «запуск» которого необходим прямо сегодня. Это процесс разработки локальной нормативной базы образовательной организации, без которой все возможности развития образования, в том числе в области управления, предоставляемые Законом № 273-ФЗ, не могут быть реализованы.

Сложности, с которыми сталкиваются разработчики локальных актов образовательной организации, заключаются в том, что действующий Закон об образовании в Российской Федерации содержит не только прямые указания на необходимость разработки образовательной организацией тех или иных локальных актов (например, ст. 30), но и предполагает наличие «скрытых смыслов» в контексте положений, способствующих становлению института непрерывного образования в современной России. Например, ст. 13, 15, 16 и др. Но как бы дело ни обстояло, закона вне правоприменительной практики, которую инициируют прежде всего локальные нормативные акты образовательных организаций, «не существует». Стало быть, вне рамок этой

Результаты обучения представляют ограниченную ценность, если мы хотим написать план улучшения школы. Причиной этому является то, что контролируемые достижения учащихся – это то, что экономисты назвали бы последующим индикатором – это измерение степени обученности после свершившегося факта. **Нельзя улучшить качество системы, сосредоточив внимание на индикаторах свершившегося факта.** Они важны в определении степени эффективности системы, но они ограничены в возможности улучшить систему. Не видно и не ясно, что улучшать: лидерскую позицию директора, школьную среду, взаимодействие с родителями или что-то другое. **Программа улучшения строится на убеждениях учителей, на действиях учителей, на школьном климате, на убеждениях и поведении учащихся** (Д. Равич).

Перед школами стоят стратегические задачи глобального характера:

практики не могут быть реализованы предоставляемые законом возможности становления института непрерывного образования. Поэтому создание благоприятных условий для нормативно-правового саморегулирования жизнедеятельности образовательных организаций на локальном уровне и есть главная инновационная задача управления.

Литература

1. Федеральный закон от 29.12.2012, № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».
2. Государственная программа Российской Федерации «Развитие образования» на 2013–2020 годы (утверждена решением правительства от 15 мая 2013 года, № 792 – р).
3. Адизес И. Управление жизненным циклом корпораций. – М.: Манн, Иванов и Фарбер, 2014. – 512 с.
4. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. – М.: Прогресс, 1985.
5. Бахтин М.М. Проблемы творчества Достоевского. Проблемы поэтики Достоевского. – Киев: NEXТ, 1994.
6. Гараедаги Д. Системное мышление. Как управлять хаосом и сложными процессами. Платформа для моделирования архитектуры бизнеса. – Минск: Гревцов Букс, 2010. – 480 с.
7. Иллич И. Освобождение от школ. Пропорциональность и современный мир. – М.: Просвещение, 2006. – 160 с.
8. Мортимор П. Исследование проблемы эффективности школы // Завуч. – 2001. – № 5. – С. 11–19.
9. Прикот О.Г. Социокультурная модернизация образования как нелинейный процесс. Соображения о проявлениях процесса становления идентичности личности человека // Личность и культура. – 2012. – № 4. – С. 49–51.
10. Edmonds Roland R. Programs of School Improvement: An Overview, Educational Leadership. – 40, 3 (December 1982): 8–11.
11. Ravitch Diane. Left Back: A Century of Failed School Reforms. Simon & Schuster. – New York, 2000.
12. Lawrence W. Lezotte and Kathleen M. Mckee. Assembly Required: A Continuous School improvement system. Effective Schools Products, Ltd, Michigan, 2002.