

Инновационное управление и школьная эволюция

Т. Л. Терлецкая

Любая школа в своём развитии движется, сменяя типы организации систем от хаоса, в момент зарождения, до своего гармоничного состояния. И это движение носит поступательно-скачкообразный характер. Руководителю важно определить: на каком этапе эволюции находится образовательная система руководимого им образовательного учреждения. Это даёт возможность понять, почему образовательная система школы при сохранении организации и упорядоченности взаимодействия элементов отстаёт (или опережает) в своём развитии от других систем или почему в инновационной школе вдруг возник кризис управленческой компетентности.

Известно, что любая система, обладая самоорганизацией, сохраняя свою сущность, сопротивляется развитию. Практика показывает, что социальные системы имеют дополнительный запас прочности. *Лицом педагогической системы является состояние её стабильного функционирования*, то есть гармоничного взаимодействия элементов системы в педагогическом процессе. При этом особенностью образовательного функционирования является то, что в его процессе осуществляется развитие ребёнка. *Качество функционирования* определяется тем, как система реализует цели образования.

Эффективное функционирование зависит также от ряда показателей: содержания образования, педагогических технологий, квалификации педагогов, состояния материальной базы и т.д. Одним из результатов управления функционированием является уровень упорядоченности взаимодействия подсистем и элементов, причём функционирование не есть повторение годового цикла обучения. Каждый год вносит свои коррективы: цели и приоритеты на текущий год определяются с учётом анализа предыдущей деятельности и приобретённого опыта. Но наступает такой момент, когда в системе созревают условия для самоизменения либо система должна приспособиться к требованиям внешней среды. И тогда *режим функционирования сменяется некоторым временным состоянием системы, которое принято называть «развитием»*.

В начале 90-х годов требования внешней по отношению к школе среды привели во многих школах, в том числе и в нашем лицее, к переходу от цикла функционирования к циклу развития. Недовольство содержанием образования, вступившим в противоречие с требованиями новой среды, желание избавиться от избыточного централизма системы образования привели к идее новой школы — гимназиям, лицеям. Реализовав цели развития на данном этапе и получив статус лицея, наша образовательная система вернулась в режим стабильного функционирования, но на новом уровне задач и требований. Деятельность в статусе лицея, реализующего программы углублённого обучения и проекты поддержки одарённых детей, позволили сформировать положительный имидж и высокие рейтинги в городе. Изменения, произведённые в период развития, вписались в нормальный рабочий ритм системы и стали традиционными элементами системы. Такие циклы могут повторяться многократно, ведь любое образовательное учреждение в своём развитии проходит несколько стадий по преобразованию систем.

Известно, что управление — это деятельность, направленная на достижение результата. В период развития задача управления — выделять зоны неустойчивости, формулировать

проблемы и определять стратегию развития, но не забывать о функциях, обеспечивающих функционирование. *Управление, направленное на улучшение, совершенствование традиционной системы, обеспечивает развитие на некотором отрезке эволюции. Однако наступает такая социокультурная ситуация, которая требует инновационного управления, то есть такого, которое меняет подходы к функциям управления, способам и формам, целям и предмету управления.* Тогда наступает преобразование традиционной системы.

С 1992 до 2003 года основными целями в нашем лицее были высокие показатели обученности. Для этого были сформированы классы с углублённым изучением математики, биологии и химии. Высокая квалификация педагогов, повышенный уровень требований к уровню достижений в интеллектуальной деятельности, активная внеклассная работа по предмету и другие методы некоторое время приводили к планируемому результату. Однако «сработал» принцип Парето, в котором определено, что 20% усилий приводят к 80% результата, но, чтобы достичь ещё 20% результата, потребуется 80% усилий. Так и для нас наступил момент, когда усилия перестали давать нужный результат. Потребовалась идея, коренным образом меняющая отношение педагогов к формулированию результата и методам его достижения.

Такой «поворотным моментом» для нас стала идея профилизации старшей школы по модели индивидуального учебного плана. Теперь результатом образования являются не только показатели обученности, но и способность ребёнка выбирать свою образовательную траекторию, а это, в свою очередь, требует формирования учебных и особых ключевых компетентностей. Изменился элементный состав учебно-воспитательного процесса: понятие класса стало условным, ведь преподавание осуществляется потоочно-групповым способом.

Модульный подход к содержанию образования, технологии дистанционного обучения изменили и такой элемент системы, как урок. Введение трёхуровневого обучения по базовым предметам и многообразия элективных курсов привели не только к удовлетворению образовательных потребностей детей и запросов родителей, но и изменили подходы к оценке уровня усвоения учебных программ. Организация проектной и исследовательской деятельности, ставшей обязательным элементом учебного плана, изменили взаимоотношения педагога и ученика. Теперь учитель становится консультантом, руководителем, партнёром в исследованиях, а не носителем «истины в первой инстанции».

Изменившееся системное поведение педагогов, преподающих в старшем звене лицея, распространилось на весь педагогический коллектив. Основным ценностным ориентиром остался ребёнок, но наделённый совершенно иными характеристиками — способный применить свои знания в современном мире, умеющий свободно конкурировать в экономическом сообществе, формулировать и разрешать проблемы.

Инновационной изюминкой в управлении обновлённой образовательной системой лицея становится проектирование системы управления процессами, обеспечивающими качество образования.

Входными параметрами системы качества образования (для управления) становятся не только закономерности и принципы образовательного процесса и процесса управления лицеем, но и законы, и принципы управления процессами обеспечения качества. К ним относятся обеспечение запросов потребителей, квалиметрический подход к результатам и всем этапам образовательного процесса, учёт зависимости от внешней среды и др.

Выходными параметрами этой системы остаются результаты деятельности школы. И очень важно точно определить, что есть результаты деятельности данной школы и каковы механизмы измерения этих результатов.

Результат образовательного процесса (по определению профессора Б.И. Канаева) есть сложный интегративный показатель степени адаптации ребёнка к особенностям целенаправленно организуемого процесса освоения опыта человеческой деятельности. Иными словами, результат образовательного процесса (для нас) — это есть, прежде всего, показатель *развития конкретного ребёнка*. В то же время не ребёнок является объектом управления, а образовательный процесс, посредством которого у ребёнка формируются те или иные качества. Поэтому результаты образовательного процесса, осуществляемого в лицее № 19, условно разбиваются на 4 блока:

- **Образованность учащихся** выступает результатом по объекту «дети». Она содержит в себе четыре грани: *познавательную, психофизиологическую, социальную, творческую*. Познавательная грань включает такие показатели, как продуктивность, компетентность и креативность познания. Психофизиологическая грань описывает физическое развитие, психическую адаптацию и сопротивляемость организма. Социальная грань результата рассматривает характер включённости ребёнка в учебный процесс, в школьные мероприятия, межличностные взаимоотношения, уровень воспитанности. Творческая грань содержит в себе показатели широты интересов учащихся, внеучебные достижения учащихся, включённость в культурный поток.
- **Профессиональная компетентность** и её изменение — результат деятельности по объекту «учителя». В состав показателей входят: уровень сложности реализуемых программ, уровень специальных и общекультурных знаний, умений и навыков учителя, коммуникативная культура учителя, методическое мастерство, эффективность воспитательной работы, уровень достижения обучаемых, информационная культура учителя, включённость в общешкольную жизнь.
- **Пrestиж школы** в социуме и его динамика — результат по объекту «школа». Показателями по этому параметру являются: место в рейтинге школ города, материальная база лицея и её развитие, кадровая база, удовлетворённость детей и родителей образованием в лицее, безопасность учебно-воспитательного процесса и санитарно-гигиенические условия.
- **Эффективность руководства** выступает результатом по объекту «управление». В состав показателей входят: социально-психологический климат в коллективе, удовлетворённость кадров, компетентность администрации, рациональность технологий управления, рациональность управленческой структуры, рациональность использования ресурсов.

Чтобы выйти на механизмы измерения результатов образовательного процесса, мы по каждому вышеназванному блоку установили признаки качества образовательного процесса, которые и являются стратегическими целями управления (нормативами качества) для нашего лицея.

Эти признаки качества образовательного процесса легли в основу и системы управления лицеем.

В его организационной структуре по вертикали выделено 4 иерархических уровня: 1 — директор, 2 — заместители, 3 — председатели методических объединений и руководители кафедр и служб, 4 — непосредственные участники образовательного процесса (учителя и учащиеся).

Горизонтальная специализация учитывает виды работ (обучение, воспитание, исследование и проектирование, контроль, диагностика, материальное обеспечение), охват управления (8–10 подчинённых на одного руководителя), набор задач для достижения стоящих целей, структурирование.

Организационная структура управления образовательным процессом в нашем лицее сформировалась путём адаптации существующей функционально-линейной структуры управления

к новым задачам. При формировании этой структуры важно для каждого управленца определить свою «территорию ответственности» и чёткие полномочия, компетентность, обязанности и права. Так, директор несёт ответственность за долгосрочное прогнозирование, формирование стратегических целей, функциональное и целевое координирование, кадровое и финансовое обеспечение, оценку качества процессов и эффективности управления. Территорией ответственности первого заместителя по УВР является поле, описываемое признаками качества познавательной грани параметра «Образованность», второго заместителя — творческой грани. Для заместителя директора по ВР территорией ответственности стали показатели социальной и психофизической грани результата «Образованность». В рамках структуры управления качеством ОП каждый заместитель отвечает за формирование оперативных целей, оперативного планирования, организационное обеспечение, контроль качества, учёт и отчётность, анализ результатов на своей территории ответственности. Параметр «Профессиональная компетентность педагогов» описывает поле ответственности ещё одного заместителя директора по УВР. Он отвечает за трансляцию передового опыта, информационное, технологическое, квалиметрическое, нормативно-правовое обеспечение, оценку деятельности педагогов. Управление процессами в рамках параметра «Престиж школы» возложено на заместителя по административно-хозяйственной работе.

Сложившаяся в лицее система управления процессами обеспечения качества образовательного процесса даёт положительные результаты в условиях современной конкуренции образовательных учреждений, формируя его положительный имидж. Победы на российских и региональных конкурсах как лицея в целом, так и отдельных учащихся и педагогов — наглядное тому подтверждение.

Терлецкая Т.Л.,
директор МОУ лицея № 19 городского округа Тольятти, кандидат педагогических наук, электронная почта.
E-mail: Schoo19@edu.tgl.ru