

О некоторых формах и методах организации интегративного управления школой

Александр Анатольевич Ярулов

В этой публикации речь пойдёт о тех формах и методах, которые позволяют руководству образовательным учреждением начать деятельность по переводу школы на интегративный уровень управления образовательным процессом.

Приём возложения полномочий. По отношению к административному уровню управления школой данный приём получает свою конкретизацию посредством приёма распределённой ответственности, когда структуру деятельности каждого члена управленческой команды определяют взаимно увязанные, но и одновременно делегированные полномочия по курируемым ими направлениям, программам, проектам, формам и методам деятельности (см. табл.1).

Приём управленческого заказа. Ценностно–целевая суть заказа заключается в том, что основные положения образовательных программ школы оформляются особым образом в повседневные нормы культуры взаимоотношений между администрацией, педагогами, учащимися, родителями, сотрудниками. Данный метод — приём направлен на организацию системы отношений и включённости каждого и всех (управленцев, педагогов, учащихся, сотрудников, родителей) в совместную и самостоятельную согласованную деятельность по со– и самоуправлению, со– и самосовершенствованию.

Для того чтобы управленческий заказ стал заказом совместного действия, он оформляется через следующие нормативные документы и локальные акты школы:
— договор, как регулятор отношений между работодателем и работником; школой и законными представителями ребёнка.

Так, в договоре с родителями (законными представителями) учащегося определяется порядок взаимоотношений между школой и родителями (законными представителями). Предметом договора является распределение сфер ответственности договаривающихся сторон за обеспечение безопасности здоровья и жизни, качество обучения и воспитания. Он, как правило, заключается сроком на один год, по принятой в школе форме. При этом договор с родителями (законными представителями) учащихся, достигших 14–летнего возраста, заключается с участием трёх сторон: директор школы, родитель (законный представитель) и сам ученик. В этом случае договор дополняется подписью воспитанника. Изменения в форму договора вносятся приказом по школе или по обоюдному желанию задействованных сторон;

- должностные инструкции педагогов и сотрудников, составленные на основе разработанной нами матрицы;
- правила внутреннего распорядка жизнедеятельности коллектива, в которых регламентируются права, обязанности и сферы ответственности администрации, педагогов и сотрудников в части добросовестного исполнения возложенных на них функций. Правила принимаются и корректируются собранием (конференцией) трудового коллектива, а контроль их исполнения возлагается по административной линии на директора, по коллективной линии — на совет школы;

Таблица 1

Структура деятельности	Директор	Зам. по УВР	Зам. по ВР	...
например				
Курируемые направления деятельности	Организационно-педагогическое руководство всеми направлениями деятельности коллектива. Научно-методическое сопровождение образовательного процесса.	Организация учебного процесса Выстраивание единой системы взаимодействия учителей, воспитателей и других сотрудников коллектива.	Организация воспитательного процесса Организация системы дополнительного образования Охрана прав воспитанников.	
Курируемые программы и проекты деятельности	Программа «Здоровый образ жизни». Проект «Единый распределённый ресурсный центр школы»	Программа «Индивидуально-ориентированная система образования». Проект «Безотметочное преподавание»	Программа «Жизневедение». Проект «Сценарии и рецепты успешной жизнедеятельности»	
Курируемые формы деятельности	Ключевые мероприятия года	Чемпионат интеллектуальных состязаний. Творческие и исследовательские мастерские	Дни инициатив. Социальные практики. Клуб выходного дня.	
Содействие органам общественного управления школой	Управляющий совет Попечительский совет		Родительский комитет. Родительские ассоциации	
Содействие органам педагогического управления	Педагогический совет	Научно-методический совет Кафедры	Малые координационные советы	
Содействие органам ученического управления	Совет представителей классов	Школьный парламент	Департаменты детской республики	
Курируемые подразделения, службы, специалисты	Медпункт. Столовая. Педагог-психолог	Методическая служба. Учителя	Библиотека. Классные руководители. Воспитатели	

Таблица 2

«Единая неделя организации жизнедеятельности коллектива»

Сроки, периодичность		Понедельник	Вторник...	Пятница...	Воскресенье
Каждую неделю		<i>Откровенный разговор. Вечерняя встреча директора с 11 классом</i>	<i>Совет помощников завуча. Совет воспитанников</i>	<i>Эмоциональный практикум. Диско клуб</i>	<i>Клуб выходного дня. Приём выполнения индивидуальных стартовых нормативов.</i>
Ежемесячно	1 неделя	День рефлексивного анализа			«Чемпионат интеллектуальных игр»
	2 неделя	Органы самоуправления	Конкурс знатоков		Клубы по интересам
	3 неделя	Лаборатории проблем психолого-педагогического сопровождения		Психолого-педагогический практикум обслуживающего персонала	День здоровья
	4 неделя	Психолого-педагогический консилиум	Методические объединения		Коллективные творческие дела

— единые правила поведения для всех педагогов, сотрудников, родителей и учащихся, либо прописываемые в Уставе школы, либо разрабатываемые в качестве дополнительного нормативного акта, который, в отличие от Устава, легко поддаётся корректировке.

Правила включают в себя единые требования: по культуре внешнего вида; по культуре учебных занятий; по культуре взаимоотношений; по культуре вне учебных занятий и т.д.

Но для того, чтобы данные нормы и правила, изложенные в нормативных и локальных документах школы, стали действенными и принятыми всеми, следует руководствоваться организационным алгоритмом их внедрения, когда:

- правила и нормы совместно разрабатываются, согласуются и принимаются на всех уровнях взаимодействующего управления;
- на этапе внедрения они выступают объектом жёсткого, но в то же время уважительного административного контроля;
- по мере адаптации — индивидуализации — интеграции партнеров взаимодействующего управления к новым (инновационным) нормам и правилам и их оформления в привычные формы поведения всех и каждого они переводятся в режим саморуководства, со- и самоконтроля.

Таким образом, основной смысл действия приёма управленческого заказа заключается в том, что посредством совместной разработки входящих в его структуру локальных нормативных документов руководство школы может инициировать и осуществлять формирование коллективов школы на обогащающих их культуру жизнедеятельности связях и отношениях. Тем самым, многие инициативы руководства школы через действие метода управленческого заказа могут превратиться в добрые традиции жизнедеятельности коллектива, в свою очередь, обогащающие индивидуальный опыт взаимодействия взрослеющего человека с самим собой и окружающей его действительностью. При этом используемые нами формы и приёмы реализации приёма управленческого заказа выстраиваются как организованная система отношений, образующих совместную и самостоятельную деятельности партнёров взаимодействующего управления.

Но применение методов возложения полномочий и управленческого заказа само по себе не даст желаемого нами результата устойчивого развивающегося функционирования коллективов школы как организации, если они не будут системно поддерживаться другими организационными методами и, прежде всего, методами планирования организации жизнедеятельности коллектива.

Приёмы планирования системной организации деятельности коллективов школы. Традиционно в школах план обретает форму документа, а само планирование рассматривается как деятельность по оформлению данных документов. В зависимости от сроков действия того или иного документа планы работы школы подразделяются на: перспективные, которые в последнее время обозначаются как программы развития; годовые, охватывающие учебный год; текущие — на четверть, месяц. Эти планы определяются как стратегические по отношению к планам работы учителей и классных руководителей.

Мы же рассматриваем планирование как управленческую функцию организации системной деятельности не только коллективов школы, но и человека как организатора собственной жизни. Отсюда для нас любой план, реализуемый в школе, прежде всего содержит в себе опору, ориентир реализации стратегии и тактики организации взаимодействующего управления и представляет собой заранее намеченный порядок и систему их осуществления. Остановимся на характеристике некоторых из них.

Таблица 2

«Единая неделя организации жизнедеятельности коллектива» (окончание)

1 месяц квартала	1 неделя	День рефлексивно-го анализа по проблемам обучения			
	2 неделя	Совет коллектива	Конкурс знатоков предметов гуманитарного цикла		Клуб интересных встреч
	3 неделя	Лаборатория актуальных психолого-педагогических проблем сопровождения		Психолого-педагогический практикум помощников воспитателей	
	4 неделя				
2 месяц квартала	1 неделя	День рефлексивно-го анализа по проблемам воспитания			
	2 неделя	Педагогический совет	Конкурс знатоков предметов естественно-математического цикла		Клуб любителей чтения
	3 неделя	Лаборатория педагогического управления		Практикум поваров	
	4 неделя		Методическое объединение педагогов основной школы		
3 месяц квартала	1 неделя	День рефлексивного анализа по проблемам социализации			
	2 неделя	Собрание коллектива	Конкурс знатоков предметов языковедческого цикла		Клуб практических советов
	3 неделя	Психолого-педагогическая лаборатория конфликтологии		Практикум медицинского персонала	
	4 неделя	Психолого-педагогический консилиум разновозрастных групп	Методическое объединение наставников групп		
Дежурный администратор	Директор	Зам. директора по учебной части	Зам. директора по организационной деятельности	Зам. директора по воспитательной работе	

В качестве плана — опоры, интегративно определяющей порядок и последовательность выполнения поставленных целей, мы экспериментально апробировали и используем на протяжении многих лет непосредственного руководства образовательными учреждениями сетевую циклограмму системной организации деятельности коллективов школ.

В нашем случае этот документ получил название «Единая неделя работы школы».

Таблица 3

Программа деятельности научно–методического совета (секция учителей) на год

Уровни управления	Что проводится	Сроки	Ответственные	Координатор
Соуправление	Утверждение календарно – тематических планов учебных курсов, индивидуально–ориентированных учебных планов по предметам	Октябрь	Зав. кафедрами	Зам. директора по УВР
Соуправление	Об эффективно–структурно–логического способа управления учебными занятиями	Январь	Зав. кафедрами	Зам. директора по УВР
Соуправление	Об эффективности управления развитием качеств субъектности у воспитанников лица	Апрель	Малые координационные советы	Зам. директора по УВР
Соуправление	Научно–методическая конференция «Формы, методы и средства управления процессами созидания субъектно–развивающей среды лица»	Июнь	Зав. кафедрами	Зам. директора по УВР

В качестве примера мы частично приводим циклограмму деятельности школы–интерната для детей–сирот и детей, оставшихся без попечения родителей г. Канска Красноярского края (см.с 121, 123).

Как видно из приведённого нами фрагмента, циклограмма по своей структуре и содержанию компактна и удобна для использования в повседневной работе и является, прежде всего, рабочим документом для организации текущей и перспективной деятельности коллектива школы.

При определении содержания циклограммы, в отличие от традиционного подхода планирования по направлениям, основной акцент сделан на планирование через формы и методы, используемые системно в работе школы. Данный подход вызван следующими соображениями. В первую очередь, такое построение циклограммы позволяет определить содержательное наполнение среды образовательного учреждения. Это достигается за счёт того, что циклограмма обладает такими свойствами, как оперативность и перспективность, целостность и интегративность, рациональность и реалистичность, системность и контролируемость.

Оперативность и перспективность обеспечиваются за счёт того, что циклограмма предоставляет руководству возможность своевременно откликаться на возникающие проблемы и трудности, одновременно не отказываясь от решения стратегических целей и задач. Например, произошёл чувствительный сбой, в детском коллективе отмечены случаи грубого обращения старших с младшими по возрасту воспитанниками. Используя циклограмму, руководству нет необходимости отказываться от избранной стратегической линии в угоду сиюминутно возникших проблем: за счёт правильной

Таблица 4

Сроки	Что проводится	Место проведения	Ответственные	Координатор
Август	Инструктажи воспитанников по технике безопасности и охране жизни	Группы	Классные руководители, воспитатели	Зам. директора по воспитательной работе
Август, 31	Знакомство воспитанников с «Правилами поведения воспитанников», «Едиными требованиями к воспитанникам и сотрудникам», «Положением о стимулировании успешности»	Актовый зал	Классные руководители, воспитатели	Директор
1-я неделя сентября	Цикл занятий «Введение в лицейскую жизнь» для воспитанников – новичков	Лицей	Малый координационный совет 6 класса	Зам. директора по воспитательной работе
Сентябрь	Организация лицейского заказа воспитанникам по программе «СИЛА»	Группы	Классные руководители	Зам. директора по УВР
Сентябрь	Организация и защита индивидуальных программ самостановления индивидуальности лицеиста «СИЛА»	Группы	Классные руководители, воспитатели	Зам. директора по УВР
Сентябрь	Организация занятий курсов социальной компетенции «Жизневедение»	Группы	Педагог – психолог, учителя ОБЖ, медицинские работники, библиотекарь	Зам. директора по воспитательной работе
3-я среда каждого месяца	Дни инициатив из цикла «Мир социальных умений и навыков»			
Сентябрь	Умения и навыки эффективного учения	Актовый зал	Все классы	Зам. директора по воспитательной работе
Октябрь	Умения и навыки эффективного общения			
Ноябрь	Умения и навыки эффективного управления собой			
Декабрь	Разработка и защита сценариев успешной жизнедеятельности			
Февраль	Культура умственного труда			
Март	Культура безопасной жизнедеятельности			
Апрель	Культура делового общения			
Май	Разработка и защита сценариев успешной жизнедеятельности			
Еженедельно	Деятельность социальных практикумов			
Октябрь – Май	«Гражданин»	Лицей	Воспитатели – кураторы направлений	Зам. директора по воспитательной работе
	«Семьянин»			
	«Спасатель»			
	«Хозяин дома» для мальчиков и юношей			
	«Хозяйка дома» для девочек и девушек			
В течение года	Курсы социальной компетентности «Жизневедение»	Все классы	Педагог-психолог, старший врач, учителя физической культуры, библиотекарь	Директор

Таблица 5

Что контролируется	Периодичность			
	Ежедневно	Еженедельно	Ежемесячно	Внезапно
	Ответственный	Ответственный	Ответственный	Ответственный

Таблица 6

Направления деятельности	Управленческий заказ	Самозаказ	Результат	
			1 полугодие	2 полугодие

расстановки акцентов проводится переориентация содержания запланированных форм и методов, и у руководства совместно с коллективом появляется возможность найти оптимальные пути выхода из сложившейся проблемной ситуации.

Такое качество циклограммы, как установка на целостность и интегративность использования форм и методов работы, позволяет руководству и коллективу школы отказаться от стереотипного решения задач воспитания за счёт выделения главных направлений деятельности в ущерб остальным, тоже немаловажным направлениям. Об этом мы вели речь в п.1.1. Циклограмма же позволяет обеспечить направленность на использование имеющего в воспитательном арсенале школы всего многообразия форм и методов работы по гармоничному разностороннему воспитанию личности.

Несомненными достоинствами циклограммы являются её рациональность и реалистичность, позволяющие обеспечить соответствие между желаемым и возможным. Ведь вне зависимости от того, где расположена школа, в городе или отдалённом от культурных благ селе, каково количество и качество его сотрудников, в нём используются такие традиционные для всех образовательных учреждений формы деятельности, как педагогические советы, методические совещания, дни здоровья и т.д. Введение данных форм в циклограмму деятельности коллектива с последующим наполнением их содержанием позволяет избавить управленцев от ненужного, порой отвлекающего от дела, бумаготворчества, от маскировки обыденных повседневных дел высокими и громкими названиями мероприятий.

Системность и контролируемость как свойства циклограммы обнаруживаются в возможностях планомерного, а не разового использования форм и методов организации жизнедеятельности коллектива, в регулярном отслеживании их эффективности. Включение содержания циклограммы в распорядок дня вносит организованность и порядок в жизнедеятельность коллектива. Например, педагоги и воспитанники педагогического комплекса «Дом детства» для детей-сирот, и детей, оставшихся без родительского попечительства, г. Канска Красноярского края планировали свою деятельность на день, неделю, зная, что по циклограмме в каждый понедельник в кабинете директора после ужина собираются старшекласники, по четвергам психологи проводят для них тренинги, в пятницу состоится очередной дискотек и т.д.

Педагоги и сотрудники лицея-интерната «Подмосковный» по циклограмме определяли, что им необходимо включить в свои личные планы на любую из недель, и к проведению каких мероприятий необходимо подготовиться. Следует учесть и то обстоятельство, что циклограмма способствует формированию в коллективе чувства уверенности и определённости, когда каждый знает не только то, что его ждёт в ближайшее время. Все справедливо убеждены, что многие инициативы и начинания, предпринятые руководством школы и их партнёрами по взаимодействующему управлению, не будут забыты и утеряны в повседневной текучке и множественности дел.

Таблица 7

Составляющие лицейского управленческого заказа		Самозаказ (что планируется сделать)	Итоги выполнения	
Виды, формы деятельности	Заказ (например)			
Совершенствование управления учебными занятиями	Освоение техноло- гии индивидуально- ориентированной системы обучения			
Консультации по предмету	4 часа в неделю			
Факультативы, элективные курсы	2 часа в неделю			
Лаборатория научного общества ли- цейстов	Указывается курируемая учителем секция			
Индивидуальная помощь учащимся, имеющим проблемы в изучении пред- мета	Фамилии конкретных уча- щихся			
Другие виды внеурочной деятельно- сти по предмету	Указывается курируемый учителем вид внеурочной деятельности			
Олимпиады	Что необходимо сделать			
Классное руководство	Указывается класс			
Заведование кабинетом	Создание мини-ресурс- ного центра по предмету			
Экспериментальная или инновацион- ная деятельность	Освоение структурно- логического способа орга- низации учебных занятий			
Обобщение опыта по проблеме	«Интегративный подход в управлении процессами созидания субъектно- развивающей среды лицея»			
Передача опыта	Не менее двух открытых занятий в год			
Курсы повышения квалификации				
Аттестация				
Другие виды деятельности				

И ещё об одной немаловажной стороне использования циклограммы как интегративной и базовой фор-
мы планирования жизнедеятельности школы. Это её направленность на совершенствование и
обогащение профессионального мастерства, следовательно, и стиля управления, как у руковод-
ства, так и у педагогов и сотрудников школы.

Помимо этого, циклограмма становится опорой при разработке и осуществлении программ и планов по
отдельным направлениям, проектам и целям деятельности образовательного учреждения. В связи
с тем, что циклограмма содержит в себе структуру (формы, методы и периодичность) организации
жизнедеятельности коллектива, то на основе её использования разрабатываются и реализуются
годовые и календарные планы работы школы.

При этом годовой план работы школы разрабатывается как программа организации деятельности
коллектива на планируемый период и представляет собой интегративную план-программу всех
структур управления и служб, обеспечивающих жизнедеятельность школы. Например, зная, что по
циклограмме «Единая неделя работы школы» каждый третий понедельник каждого первого меся-
ца квартала проводится заседание научно-методического совета (коллегии), в годовом плане
работе школы отражается программа его деятельности на год (см. с. 124).

Или, к примеру, отражённый в «Единой неделе» цикл мероприятий «В мире социальных умений навыков» в
годовом плане представлен в форме программы деятельности по данному направлению (см табл. 4).

На основе циклограммы составляются и уточняются планы работы коллективов школы на день, месяц, четверть. Кроме того, применение циклограммы как интегративного приёма планирования позволяет создавать и осуществлять системы управления по различным направлениям, в том числе, и единую систему контроля организации жизнедеятельности коллектива, составляемую по форме (см. табл. 5).

Но так как в условиях организации единого взаимодействующего пространства стратегически и тактически важны процессы самоуправления и самоорганизации, нами разработан приём соуправленческого (совместного, согласованного) заказа, посредством которого в своей совокупности реализуются функции прогнозирования, целеполагания, планирования, организации, осуществления, контроля и ответственности за выполнение программ взаимодействующего управления.

Приём совместного управленческого заказа направлен на содействие процессам самоорганизации и самоуправления. Приём разрабатывается на основе единой для всех матрицы (см. табл. 6).

Из опыта лицея «Подмосковный» приведём пример оформления совместного управленческого заказа для учителей. Здесь он оформляется в качестве индивидуальных планов – программ профессионального самосовершенствования на учебный год (см. с. 127).

Алгоритм реализации выполнения совместного управленческого заказа включает в себя следующие действия:

1. В начале учебного года на основе предварительно оформленного администрацией управленческого заказа каждый педагог разрабатывает собственную программу профессионального самосовершенствования, согласовывает её с учебно-методической службой лицея и защищает её на заседании кафедры.
2. Учебно-методическая служба и кафедра лицея вправе вносить рекомендации в адрес педагога по уточнению индивидуальной программы в части её соответствия целям, задачам, планам и программам, реализуемым в лицее.
3. Реализация программы осуществляется на основе самоконтроля. В связи с этим в лицее не допускаются формы коллективного обсуждения и сравнения деятельности педагогов по реализации программ профессионального самосовершенствования.
4. Учебно-методическая служба лицея создаёт условия для успешной реализации программ профессионального самосовершенствования педагогов. В этих целях она проводит консультации, смотры, конкурсы и другие мероприятия.
5. По итогам учебного года в рамках ежегодного отчёта с каждым педагогом проводится собеседование по итогам выполнения программы профессионального самосовершенствования.
6. По завершении учебного года каждому педагогу лицея вручается сертификат, содержащий в себе анализ деятельности педагога по выполнению плана-программы профессионального самосовершенствования за учебный год.

Ярулов Александр Анатольевич —

*доктор педагогических наук, кандидат психологических наук, профессор кафедры
управления образовательными системами МПГУ.*