

ЧТО МЕШАЕТ ПОВЫШАТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ШКОЛЫ

Инновации препятствуют успешному функционированию. Инновационная деятельность разрушительна. Мечта каждого директора – инновация, которая бы ничего не нарушила в школе. Таким образом, на весах всегда, с одной стороны, относительный покой и устоявшийся порядок, с другой – риск, увеличение объёма работ, необходимость освоения нового, преодоление сопротивления и пр. Второй путь требует новых знаний и навыков. Разумеется, почти каждый руководитель школы стремится к тому, чтобы возглавляемое им учреждение работало с высокой эффективностью. Но путь к этому непрост и нелёгок. Существует немало препятствий, которые подчас кажутся непреодолимыми. Что же это за барьеры? И как их преодолеть? Чтобы с ними справиться, их нужно знать «в лицо».

Самые распространённые барьеры



Сергей Курганский,
директор средней
школы № 1
г. Белоярского
Тюменской обл.,
заслуженный учитель
Российской
Федерации,
кандидат педагоги-
ческих наук

В течение многих лет коллектив нашей школы работал над проблемой дифференциации обучения. Наша опытно-экспериментальная работа позволила доказать эффективность применения уровневой дифференциации как средства, повышающего качество обучения и учебную мотивацию учащихся. Добиться успеха нам помогла организация этой работы. Учителя не только теоретически изучали технологию, но и участвовали в микроисследованиях, разрабатывали разноуровневые задания по предметам учебного плана школы, апробировали их, анализировали динамику уровней усвоения школьниками учебного материала, соотносили полученные результаты с заданными параметрами исследования. Нам удалось повысить качество обучения и учебной мотивации учащихся, а также поднять профессионализм учителей.

Между тем мы столкнулись со множеством проблем. Учителя с трудом усваивали научную теорию. Пришлось организовывать семинары по изучению педагогических технологий, составлять опорные конспекты по методической деятельности и рекомендации для самостоятельного анализа своей работы (выделять её составные элементы, осмысливать их во взаимосвязи с целым и, опираясь на научную теорию, диагностировать явления, определять основную педагогическую задачу и способы её оптимального достижения). За решение любой проблемы мы брались сообща, дружно. В результате тема, единая для всего коллектива, стала лично значимой для каждого педагога.

К разработке программы развития школы мы привлекли всех заинтересованных участников образовательного процесса. Переход из режима функционирования в режим развития продолжался несколько лет и проходил негладко, неровно. Изменению подверглись структура и характер управления школой, образовательные программы и технологии обучения. Чтобы дважды не наступать на одни и те же «грабли», мы регулярно и систематично проводили содержательный анализ деятельности по всем направлениям. Выявили и прогнозировали проблемы и стремились решать их оперативно и профессионально.

Для устойчивого, динамичного и эффективного развития необходимы постоянные организационные изменения и движение вперёд. Но, проводя организационные изменения, вы можете столкнуться с препятствиями, которые будут неотступно вас



преследовать. Не обдумай мы возможные проблемы на этом пути, не располагая стратегией по их преодолению, мы бы не сумели реализовать программу развития. Такая стратегия помогает поддерживать творческий настрой и разумный энтузиазм педагогического коллектива, работающего в инновационном режиме.

Мне, директору школы, пришлось разработать стратегию преодоления препятствий на пути повышения эффективности школы. Общих рецептов на этот счёт не существует, они сугубо индивидуальны для каждой школы и каждого руководителя, но можно перечислить типичные препятствия. Их перечень, предлагаемый ниже, не претендует на полноту, в него не вошли, например, такие общие «болезни», как неразумное управление, некомпетентность, равнодушие, наконец, просто плохая работа. Для удобства изложения, а не для классификации самые распространённые препятствия, с которыми может столкнуться каждая школа, мы разбили на группы. Это проблемы, порождаемые, во-первых, внешней средой, во-вторых, организацией и, в-третьих, людьми, ошибки, мнения или поведение которых не позволяют повысить эффективность или вовсе отбивают желание добиваться этого. Эти три группы, разумеется, условны.

Проблемы, порождаемые внешней средой

Органы управления образованием. Качество работы управленцев в образовании измеряется не эффективностью работы школ, не оценкой их деятельности со стороны учителей или родителей, а количеством отчётов. Число бумаг, представляемых школами в вышестоящие инстанции, давно превысило все разумные пределы. Выросло и количество самих инстанций. Другая реально осуществляемая функция органов управления образованием — проверки, содержание которых порой доходит до абсур-

да. Налицо противоречие между необходимостью управлять и контролировать школы и реально существующей бюрократической машиной, деятельность которой практически не влияет положительно на конечный продукт производства — обучение детей.

Проверяющие организации и предоставляемая документация. Чтобы подготовиться к проверкам, школьный администратор, чьё направление деятельности подлежит проверке, должен потратить не менее недели, фактически забросив свои функциональные обязанности. В результате постоянных проверок в их основной деятельности выпадают аналитическое направление (мониторинг образовательного учреждения если ведётся, то бессистемно), а также контрольно-инспекционная деятельность самого школьного администратора (посещение уроков и внеклассных мероприятий, проверка классных журналов, дневников и тетрадей учащихся и т.д.). Сильно страдает при этом и качество уроков, проводимых администратором (директора, завучи вынуждены вести уроки и для того, чтобы побольше заработать, и для того, чтобы обеспечить непрерывность преподавательского стажа). Если приходит очередная проверка, а администратор в этот момент проводит урок, детей либо отпускают по домам, либо переводят «на самостоятельное обучение». В результате школа тратит массу времени, сил, учительских нервов — и всё ради того, чтобы «соответствовать»...

Казначейство и налоговая инспекция. Школы, которые сегодня могут зарабатывать деньги самостоятельно, поставлены в ситуацию, когда это становится бессмысленным. Помимо бюджетных средств у образовательных учреждений имеются и внебюджетные деньги, которые ещё несколько лет назад они реинвестировали на развитие и совершенствование образовательного процесса или повышение оплаты труда, не боясь попасть под НДС и налог на прибыль. Со снятием реинвестиционных



льгот по НДС в 2001 году, а затем в 2002 году по налогу на прибыль ситуация изменилась. С отменой федеральных льгот по налогу на имущество настала очередь имущества школы, часть которого приобретает и на внебюджетные деньги. Складывается ощущение, что идёт целенаправленное наступление на внебюджетную деятельность образовательных учреждений, которую они постепенно начинают развивать, дабы компенсировать дефицит бюджета. Другая проблема заключается в процедуре взаимоотношений образовательных учреждений, ведущих самостоятельный баланс с казначейством. Если раньше существовали два расчётных счёта (бюджетный и внебюджетный) и каждый директор школы знал, что все привлечённые деньги можно оперативно потратить у себя, то теперь об оперативности можно только мечтать. Третий год бюджетные и внебюджетные средства попадают в один общий котёл — казначейство. Оттуда деньги вынимаются через организации, выигравшие тендер. Пусть бы это касалось бюджетных денег, но почему внебюджетные, добытые школой, ждёт такая же участь? Все средства становятся, по сути, бюджетными. Получается, что «внебюджетка» покрывает недостаток бюджетных средств. Сама процедура прохождения документов в казначействе довольно долгая. Причём сдавать, получать, пересылать их надо в строго определённые дни. Проблема обостряется в конце финансового года, когда вдруг всплывают остатки накопленных денег. Их нужно быстро потратить, но при существующем механизме это невозможно. За неисполнение бюджета следует наказание. Неистраченные средства переводятся в бюджет нового года. К тому же, пока школа проходит систему комиссий, товар может измениться в цене. И тогда всё начинай сначала. Не говоря уже о том, что зачастую выигравшие фирмы предлагают школе дешёвые и некачественные товары. А что делать, если вдруг в школе возникает экстренная ситуация, для которой срочно

потребуется деньги, например, аварийного плана?

Отсутствие ориентации на рыночные факторы. В конкурентной среде выигрывает та школа, которая внедряет и реализует услуги, востребованные социумом. Школа, не склонная к инновациям и не реагирующая на рыночные факторы, становится неконкурентоспособной и проигрывает по многим позициям.

Общественность стремится немедленно видеть результаты, пренебрегает скромными достижениями. Изменения, направленные на повышение эффективности, часто связаны с новой стратегией и потому дают плоды лишь спустя годы. Быстрые результаты крайне редки. Получить результат немедленно сложно — всё поглощает организационная работа, направленная на реализацию новшества. Даже одобренные коллегами и принятые коллективом меры нередко встречают противодействие отдельных педагогов. Результат организационных изменений иногда просто непредсказуем.

Желание сохранить заведённый порядок. Изменения, происходящие в образовательном учреждении, неизбежно влияют на социально-психологический климат коллектива. В школе обязательно есть группы людей, удовлетворённых существующими условиями. Такие люди не видят особого смысла в переменах и едва ли пожелают экспериментировать и внедрять новые подходы, меняющие ситуацию.

Слабость системы управления школой. Поток распоряжений и требований, направляемый в школу, не соответствует возможностям её системы управления. Большое количество отчётов и мероприятий требует такой системы управления, которая способна обработать все эти сигналы. Однако в школе вся система управления состоит из небольшого количества людей, которые к тому же заняты в образовательном процессе. Информация из органов управления образованием поступает и централизованно,



и от множества сотрудников, которые напрямую обращаются в школу. Это приводит к дублированию и противоречивости информации. Такое взаимодействие характерно для внутриорганизационных связей. Но внутри организации работник, получивший противоречивые указания, не несёт за них ответственности. Директор же представляет отдельное юридическое лицо и в любом случае отвечает за свои действия. Генерируемый сегодня органами управления образованием объём информации требует от школ полноценной системы управления. Даже если этот объём будет сокращён, то всё равно неразвитая система управления школами не сможет полноценно работать, особенно в условиях хозяйственной самостоятельности.

Недалновидность органов управления образованием, их нацеленность на результаты, достигаемые в кратчайшие сроки. «Кампанейщина» остаётся излюбленным методом некоторых руководителей органов управления образованием. Нельзя, скажем, внедрить компьютерные технологии в школе спешно, без длительной и основательной подготовительной работы. Интеграция информационных и мультимедийных технологий — это медленный и долговременный процесс, требующий от учителя мужества и решимости. Учителям нужно время для овладения технологическими навыками и разработки новых образовательных технологий.

Громоздкая система отчётности. Школьное учреждение не в состоянии качественно и в срок сформировать многообразную отчётность, требуемую различными ведомствами и органами управления образованием. Наша школа составляет до 60 отчётов в год. 40% из них я считаю неразумными: они не используются в качестве основания для принятия управленческих решений. Треть всех отчётов считаю невыполнимыми с точки зрения сбора требуемой информации либо в связи с тем, что деятельность, которая требует отчёта, не может быть вы-

полнена. Директора школ не могут разумно планировать деятельность по формированию отчётов, поскольку полного перечня всей отчётности, которую должна предоставлять школа, не существует. Сроки периодической плановой отчётности никак не учитываются при направлении в школу других, разовых или тематических отчётов. Хронологические «пики» отчётности приходятся на самые загруженные месяцы. Отсутствует обратная связь, позволяющая директору не только получить оценку своей исполнительской дисциплины, но и понять, как именно отчётные показатели учитываются в образовательной государственной и муниципальной политике.

Неадекватная система проверок деятельности школы. Школе редко удастся не с первого раза пройти проверку своей деятельности. Проверяют в среднем двенадцать-пятнадцать раз в год. Более или менее чёткого представления о количестве проверок школы нет. Директор не может планировать деятельность образовательного учреждения с учётом проверок, ибо нет скоординированного графика проверяющих действий. Случается, школьное учреждение проверяют несколько организаций одновременно.

Недопонимание сути и значения эффективности. Вышестоящие органы управления ставят перед школой множество целей, часто противоречащих друг другу. Нередко в образовательном учреждении возникает конфликт между сторонниками повышения эффективности и приверженцами традиционного функционирования. В этом противостоянии первые, как правило, проигрывают, даже если их большинство. Эффективность считается задачей второстепенной или незначительной по сравнению с другими, имеющими приоритет в глазах муниципального начальства.

Противоречивость законодательства. У директора школы постоянно возникают проблемы с применением законодательства, разрешением множества



правовых коллизий, отслеживанием изменений в нормативно-правовой сфере. В настоящий момент нормы, регулирующие деятельность образовательного учреждения, содержатся в многочисленных законах, подзаконных актах. Специальной систематизации принимаемых норм не существует. В итоге законодательство носит многоуровневый характер, нормы разных актов не согласуются между собой. Принимаемые нормативные акты общего характера не учитывают специфику школьных учреждений, в том числе связанную с жизненным циклом школы.

Часто претворить свои идеи в жизнь директорам школ не позволяют законодательные акты в области образования. Всевозможные ограничения связывают руки школьной администрации или толкают её на риск. Приходится разрабатывать локальные акты, регулирующие изменившийся учебно-воспитательный процесс. Но они также далеки от совершенства.

Сложность администрирования бюджетного процесса. Школа не может быстро и качественно составить бюджетную заявку, пройти все необходимые процедуры и своевременно получить из бюджета средства, израсходовать их и отчитываться в установленный срок. Казначейское исполнение бюджета требует специальной подготовки, профессиональной бухгалтерии, что у школьного учреждения отсутствует. В силу специфики бюджетного процесса финансовый год совпадает с календарным годом. Для школы это крайне неудобно, поскольку календарный год не совпадает с жизненным циклом образовательного учреждения. Ни директор школы, ни бухгалтер, ни даже централизованная бухгалтерия не в состоянии подготовить адекватный экономический прогноз об уровне затрат на полтора года вперёд. Поэтому многие цифры бюджета указываются произвольно. При получении денег возникают проблемы перераспределения средств из одной статьи доходов в другую. Кроме того, в силу специфики работы казначейства деньги по утверж-

дённым бюджетам поступают к концу первого квартала (иногда позднее). Прознать расходы и подготовить отчёт необходимо не позднее 15 ноября — далее казначейство будет занято подготовкой общих годовых отчётов. Поэтому самый пик расходования средств приходится на летний период.

Проблемы, порождаемые организацией

Эти проблемы отличаются по форме и масштабам, но встречаются во многих школах.

Бюрократизация деятельности.

Педагоги-ветераны, неформальные воспитатели учителей-новичков внушают им своё представление о том, чего от них ждут в школе и как следует себя вести, чтобы не нарушать неписанные законы, существующие в коллективе. Они исподволь заставляют новеньких притереться к сложившейся организационной культуре. Всё это накладывает отпечаток на последующую трудовую деятельность новичков, формирует людей, которые готовы выступать против любых новшеств. Образовательному учреждению, утратившему стимул к завоеванию первенства, очень трудно вырваться из этой наезженной колее.

Дефицит ответственности. Учитель, не несущий ответственности, не имеющий высокоразвитого чувства долга или не обязанный давать отчёт за порученное ему большое или малое дело, не интересуется повышением эффективности, эта сторона деятельности не становится лично-значимой для него. Он не может гордиться своей работой и любить её.

Несовершенство системы поощрения. Руководители школ в большинстве случаев не располагают значительными средствами материального стимулирования педагогов. Однако при этом слабо используют возможности нематериального поощрения, так же как переживание успеха, признания, ощущения профессионального



саморазвития; делегирование полномочий, привлечение к разработке важных проблем. Мало применяется и новый метод поощрения — самоаттестация учителя и планирование директором деятельности по её результатам.

Сопrotивление отдельных педагогов. Как правило, в школе есть учителя, которые воспринимают любые перемены критически или даже скептически. За этой их позицией может скрываться нежелание отказаться от того, с чем они за долгие годы научились неплохо справляться. Не исключено и сомнение в собственных способностях или способностях своих коллег осваивать новые методы и технологии. Понимая, что работают не слишком эффективно, они всё же предпочитают трудиться по-прежнему, ничего не меняя.

Неопределённость целей деятельности. Нередко директора школ начинают разрабатывать инновационные проекты с намерением утвердиться в образовательном пространстве. Но цели развития учебного заведения выдвигают по разным причинам неадекватные. Если в разработке программы развития не участвуют учителя, то её цели, даже самые гуманные и объективные, не воспринимаются ими как свои собственные. Ни один учитель не будет заинтересован в их реализации. У программы не будет шанса на успех и в том случае, если не предусмотрены чёткие критерии, измерители эффективности, основанные на количественной и квалитетической оценке результатов.

Неспособность руководства отказаться от неоправдавших себя инновационных проектов. Случается, что проблема, ради которой разрабатывалась программа, уже решена, цели достигнуты, новшество устарело, а деятельность в рамках программы всё не прекращается. А иная программа ещё ни на йоту не продвинулась к цели, а уже терпит полный крах. И в той и в другой ситуации всегда найдётся возможность отказаться от старой программы и направить ресур-

сы на разработку новой или на продолжение ранее начатой перспективной работы.

Низкий уровень аналитической культуры. Недостаточно развитая аналитическая культура не позволяет руководителю правильно определить эффективность работы школы, положительные результаты, выделить насущную проблему и её причины. Порой проблемно-ориентированный анализ результатов работы школы больше напоминает анализ достижений и потому ведёт к постановке надуманной, необоснованной проблемы. Нетрудно догадаться, что, как её ни решишь, эффективность не повысится. В то же время руководителю, обладающему аналитической культурой, даже высокие результаты деятельности школы не помешают выявить несоответствие между имеющимся и желаемым и нацелиться на совершенствование достигнутого.

Неполноценность информации о реализуемых инновациях, нежелание перенимать инновационный опыт. Работу любой школы можно существенно улучшить, если наладить внутри неё оперативный обмен достоверной и полной информацией о внедряемых инновациях. Хорошая осведомлённость может подтолкнуть коллектив к более интенсивной инновационной деятельности. Недостаток информации — плохо, но гораздо хуже — нежелание учителей перенимать оправдавший себя новый опыт, о котором им прекрасно известно.

Завышенная самооценка. Эта проблема — следствие слабой аналитической культуры, на которой основывается любой самоанализ. Руководитель с завышенной самооценкой излишне самоуверен, игнорирует необходимость своего личного саморазвития, болезненно реагирует на справедливую критику. Всё это сказывается на результатах работы школы, сдерживает её развитие, вызывает конфликты в коллективе. При таком руководителе о повышении эффективности не может быть и речи.



Завышенные ожидания. Некоторые руководители ни перед чем не отстаиваются, проталкивая свои идеи и инициативы, которые дают неплохие результаты, но не дотягивают до обещанного, вызывая разочарование коллег. В процессе повышения эффективности необходимые изменения нередко сопровождаются отрицательным эффектом. Это настораживает и пугает учителей. Недовольные будут внимательно выискивать любой повод, подтверждающий, что прогнозы, связанные с повышением эффективности, не оправдываются.

Проблемы, имеющие личностную основу

Человек приходит на работу со своими привычками, склонностями и убеждениями. Ими определяется его реакция на воздействия внешней и организационной среды. Трудности, которые одному кажутся несущественными, для другого вырастают в непреодолимые препятствия.

Дефицит времени. Постоянная нехватка времени и необходимость делать выбор между срочным и сверхсрочным сильно затрудняет решение проблемы эффективности. У многих руководителей имеется солидный список идей, которые надо обдумать в свободную минуту, но таких минут выдаётся слишком мало. Однако, если для одних дефицит времени — серьёзнейшая проблема, то для других он не так уж страшен. Они умеют разумно распределять время, верно расставляя приоритеты и делегируя подчинённым свои полномочия.

Ложные представления. Непонимание многогранной сути эффективности затрудняет обмен информацией внутри организации, мешает аналитической и плановой работе, не позволяет добиться успеха. Те, кто видит в эффективности

возможность «одним выстрелом двух зайцев убить» или «работать меньше, да лучше», только сбивают своих сотрудников с толку. Эти лозунги часто принимают за призывы работать быстрыми темпами или меньшими силами.

Стремление избежать риска.

Надежда получить существенное улучшение от внедрения новшества заставляет идти на определённый риск. Внедряя нововведение, всегда рискуешь. Существует мнение, что вероятность получить отрицательный эффект выше, чем вероятность прогнозируемого высокого результата. Это заблуждение существенно снижает порог риска для многих руководителей. У других инновационный процесс подрывает их ошибочная уверенность в том, что учителя смертельно боятся рисковать.

Необоснованный отказ. Препятствий на пути повышения эффективности множество, и многим кажется: любая попытка прорыва обречена на неудачу. Они оправдывают себя тем, что их действия ограничены законом, правилами, инструкциями, что усилия по внедрению новаций всех оттолкнут. Чаще всего это даже не оправдания, а просто отговорки. Но если руководитель человек решительный, он сумеет либо найти компромисс, либо изменить существующие правила. Для него эти препятствия преодолимы. Одни барьеры можно убрать, другие — сдвинуть или обойти, а третьи приходится терпеть. И ни один из них нельзя игнорировать.

Стратегический план преодоления барьеров необходим, но это ещё не всё. Руководитель должен найти ресурсы, заручиться поддержкой педагогического коллектива. Он должен также знать, что почти ничего не сделаешь, не столкнувшись с препятствиями, и что руководители, которые быстро разочаровываются и опускают руки, никогда не создадут эффективную школу. **НО**