

## ТЕОРИЯ ДЛЯ ПРАКТИКОВ

В.В. Гузеев

### Проект новой гуманитарной реальности: организационная структура и система управления российской школы будущего

Согласно международным исследованиям и в соответствии с обобщённым опытом функционирования образовательных учреждений оптимальная численность ученического контингента хорошо устроенной и эффективно управляемой школы находится в интервале от 450 до 600 человек. Отношение численности персонала к контингенту в лучших школах и наиболее высоко котирующихся вузах (как зарубежных, так и отечественных) составляет величины от 1:9 до 1:5, что соответствует известному психологическому закону Миллера. При этом доля педагогического персонала в наиболее эффективных образовательных системах очень близка к доле административно-технического и технологического персонала и составляет от 50 до 70%.

Понятие «локус управления», которым оперируют в теории менеджмента, предполагает, что у каждого субъекта управления того или иного уровня может быть не более девяти управляемых объектов. При этом оптимальная величина лежит в интервале пять-семь. Исходя из этих численных критериев мы и будем проектировать организационную структуру и рассчитывать количество персонала необходимых категорий.

Ещё один существенный момент, вытекающий из мировой практики, заключается в том, что внутренняя структура школы должна быть по возможности свободна от любых видов товарно-денежных отношений, реальным субъектом которых должен быть учредитель и его финансовые органы. Поэтому любая финансовая деятельность школы ведётся через фонд и его бухгалтерию. При этом администрация школы должна иметь достаточную свободу для принятия решений в финансо-

**Т Е О Р И Я   Д Л Я   П Р А К Т И К О В**

вых вопросах, для чего в школе имеется своя небольшая бухгалтерия<sup>1</sup>. Вероятно, имеет смысл и эту свободу раздробить и делегировать ответственным лицам, выделив каждому из них некоторый фонд в оперативное управление.

Из указанных положений следует, что организационная структура школы представляет собой достаточно сложную иерархическую систему, в которой набор элементов, представляющих персонал, необходимо пересекается с набором элементов, представляющих контингент. Это значит, что некоторые структурные подразделения школы комплектуются не только взрослыми, но и учащимися, показавшими свои способности к соответствующим видам деятельности. Если это условие не выполняется, школа перестаёт быть системой и распадается на две параллельные системы, связанные только формальными связями, не образующими надсистемы<sup>2</sup>.

На верхнем уровне системы располагаются лица, несущие всю полноту ответственности за деятельность школы по всем направлениям. Это генеральный директор и постоянный представитель учредителя. Все

ключевые стратегические решения, требующие финансирования сверх утверждённого годового бюджета, принимаются их консенсусом.

Следующий уровень — дирекции отдельных направлений, в совокупности составляющих весь спектр деятельности школы. На данный момент представляется целесообразным иметь семь дирекций. Генеральный директор и руководители дирекций составляют Администрацию школы.

Ведущей является дирекция сопровождения и поддержки учащихся, которая полностью отвечает за индивидуальное образование каждого ученика, состояние его психологического, социального и физического здоровья. Поэтому руководитель этой дирекции имеет статус заместителя генерального директора. В состав дирекции входят медико-оздоровительная и социально-психологическая службы, но основной является тьюторская служба, которая, собственно, и занимается каждым учеником индивидуально и несёт полную ответственность за результаты его образования<sup>3</sup>. Должность тьютора не является освобождённой, но оплачивается.

В подготовительный класс набирается 25 детей сроком на один год.

<sup>1</sup> Вопрос, нужна ли школе своя собственная бухгалтерия, не имеет однозначного ответа. Директора школ, не имевшие бухгалтерии «под рукой», мечтали её обзавестись. Получившие этот орган директора зачастую мечтают о том, как бы его безболезненно ампутировать вместе с соответствующим функционалом. Самые мудрые нашли способ переложить финансовые дела на Попечительские советы, сохранив свою самостоятельность в распоряжении средствами при условии своевременной отчётности. Нам представляется, что такое решение достаточно удобно. Но для мелких финансовых дел своя бухгалтерия всё-таки полезна.

<sup>2</sup> Это и наблюдается почти во всех школах, так как явное разделение учительских органов и ученических приводит к тому, что всякие попытки организации самоуправления учащихся или соуправления сводятся к ролевой игре или даже имитации игры. Практически так же в большинстве случаев выглядит взаимодействие школы с родителями и окружающим социумом.

<sup>3</sup> Вопросы о том, имеет ли ученик (родители ученика) право сменить тьютора и может ли тьютор отказаться от ученика, нуждаются в дополнительном исследовании.



Рис. 1. Организационная структура. Администрация



Рис. 2. Дирекция сопровождения и поддержки учащихся

## ТЕОРИЯ ДЛЯ ПРАКТИКОВ

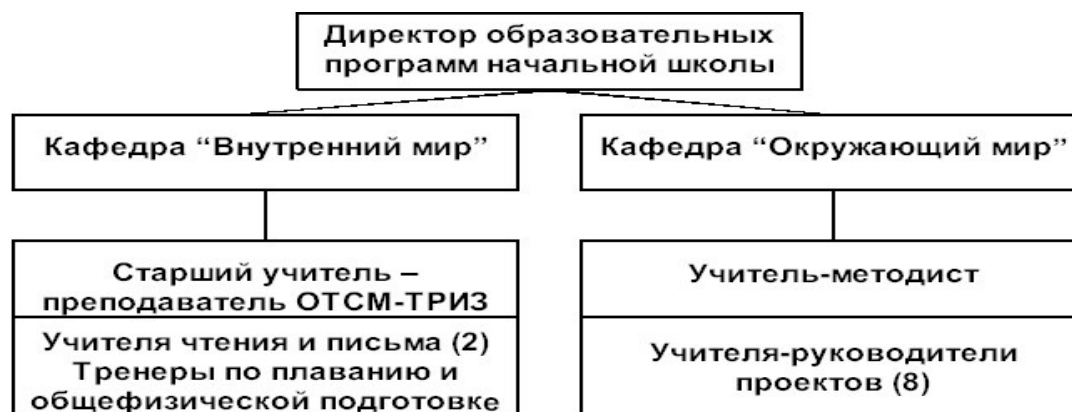


Рис. 3. Дирекция образовательных программ начальной школы

Этот класс не становится учебным подразделением, а обеспечивает дошкольную подготовку, аналогичную деятельности старшей группы детского сада. Всю его работу обеспечивает воспитатель.

Каждая возрастная параллель называется классом. В первый класс принимаются выпускники подготовительного класса и дети «со стороны». В соответствии с величиной «локуса управления» каждый тьютор принимает под свою ответственность девять детей — это предельная численность группы его подопечных. В случаях отчислений учащихся группа может уменьшаться, но наименьшая численность — пять человек. Таким образом, в первый класс набирают 45 детей, с которыми будут работать пять тьюторов. Тьютор, приняв группу детей, ведёт её до выпуска из школы независимо от того, какую должность он занимает.

Образовательные программы начальной школы включают два узловых учебных компонента: общие методы познания и саморегуляции, ме-

тоды взаимодействия с миром. Содержательное и процессуальное обеспечение этих программ возложено на две кафедры: «Внутренний мир» и «Окружающий мир». Первая осуществляет обучение чтению, письму, общим методам решения задач на основе ОТСМ-ТРИЗ, плаванию, ведёт общефизическую подготовку и закалку детей — всё то, что позволит детям учиться без излишнего психического или физического напряжения. Вторая кафедра обучает общеучебным способам деятельности на содержательном материале, охватывающем весь целостный мир, в котором живут и действуют дети. Поскольку в основной школе недифференцированное пока содержание разделится на восемь метапредметов, то в начальной школе дети выполняют восемь типов проектов. Соответственно, поскольку в группе, работающей над проектом, может быть от двух до семи человек, оказывается удобным иметь восемь учителей, которые будут параллельно и одновременно вести проекты

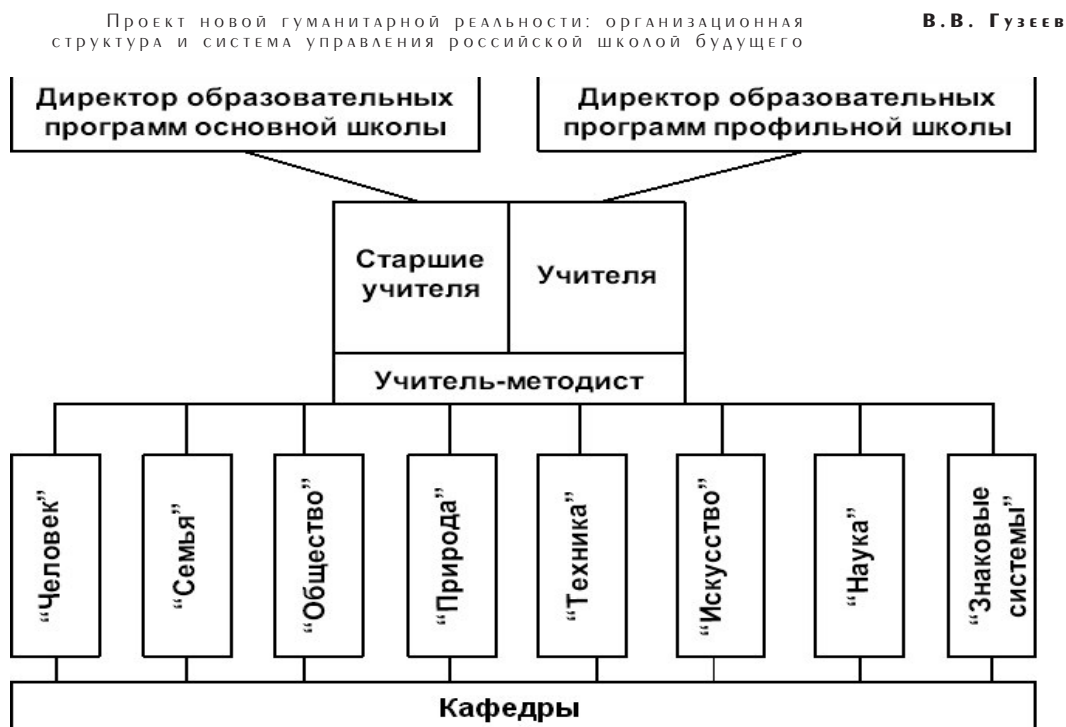


Рис. 4. Дирекции образовательных программ основной и профильной школы

разных типов<sup>5</sup>. Так как эти же люди ведут проекты и во вторых-четвёртых классах, нужен общий координатор. Это руководитель кафедры.

Заметим предварительно (подробности — далее), что учителя в школе делятся на три категории: учитель (ведущий узкопредметное обучение), старший учитель (ведущий метапредметную подготовку), учитель-методист (выполняющий ещё

и менеджерские функции). Из них состоит собственно педагогический персонал школы.

Дирекции образовательных программ основной и профильной школы опираются на одни и те же восемь кафедр с той только разницей, что первая дирекция работает с преподавателями метапредметов и обеспечивает образовательный процесс 5–9-х классов, а вторая — преимуществен-

<sup>5</sup> Эти рассуждения проводятся без учёта весовых коэффициентов, которые будут приписаны проектам разных типов так же, как и метапредметам основной школы и предметам профильной школы. Очевидно, например, что метапредмет «Семья» имеет значительно меньшее содержание, чем метапредмет «Общество», хотя и не менее значим для развития индивидуальности и личности учащегося. Аналогично, проекты, посвящённые науке, будут представлены в начальной школе значительно меньше, чем проекты, направленные на изучение природы. Соответствующие расчёты последуют после описания структуры образовательного процесса при проектировании штатного расписания. Количественные характеристики в данном разделе следует рассматривать как условные.

## ТЕОРИЯ ДЛЯ ПРАКТИКОВ



Рис. 5. Дирекция научных программ и программ развития персонала

но с узкими предметниками, хотя это могут быть те же люди, и обеспечивает образовательный процесс в 10–11-х классах, а также подготовку к государственной аттестации.

Деятельность школы нуждается в непрерывном научном обеспечении и сопровождении. Прежде всего, это мониторинг, поставляющий информацию для принятия управленческих решений всем категориям участников образовательного процесса, обеспечивающую управление его качеством. Соответствующая служба собирает элементы деятельности школы. Не менее важное направление — разработка образовательных ресурсов

и совершенствование технологий. Наконец, вследствие новизны решаемых школой задач принципиально важным направлением является повышение квалификации и профессиональное развитие персонала. Этими направлениями определяется состав дирекции научных программ и программ развития персонала.

Сотрудниками в лабораториях НИИ образовательных ресурсов становятся учителя с соответствующих кафедр, внешние специалисты, привлечённые по контрактам или на добровольной основе (например, в порядке экспериментальной деятельности для диссертационных исследова-

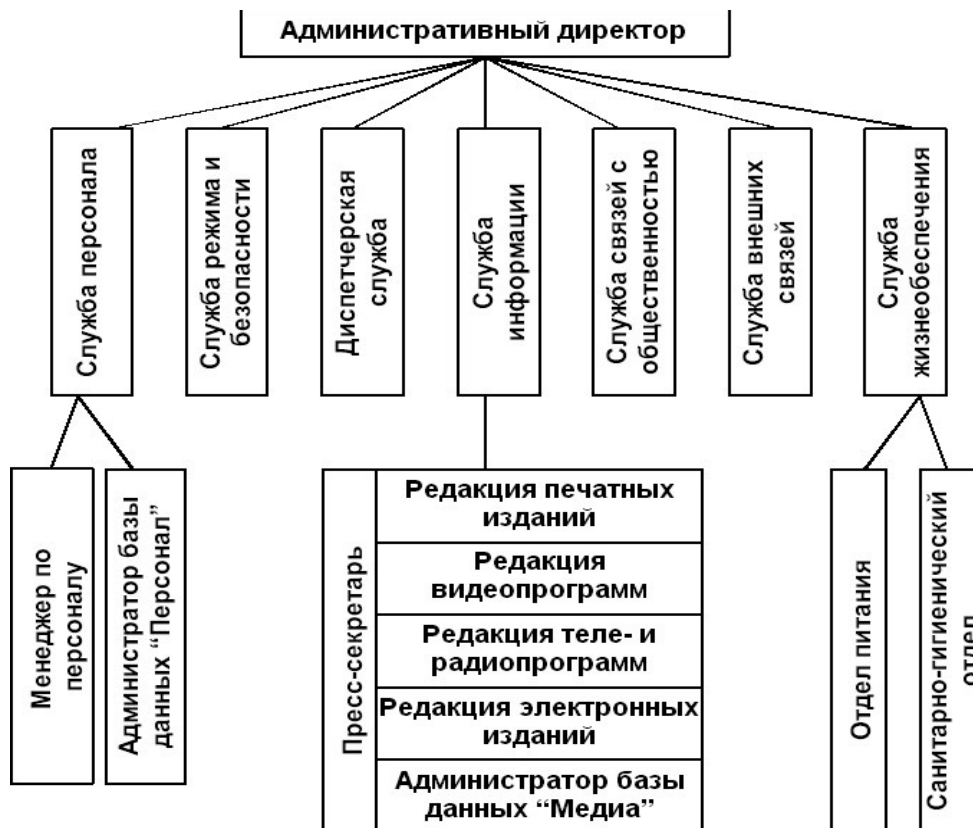


Рис. 6. Административная дирекция

ний), и учащиеся, проявившие интерес и способность к научной деятельности, в частности, — по профилю обучения в старших классах. Созданные трудом этой дирекции продукты могут (и должны!) быть предметом коммерческой деятельности школы, осуществляемой центром развития и повышения квалификации кадров образования. Поэтому при центре функционирует служба маркетинга и рекламы, организующая коммерческие курсы повышения квалификации, распространение продукции

НИИ и другую деятельность, пополняющую фонд, финансирующий школу.

Административная дирекция обеспечивает функционирование школы как целостного организма в окружающей среде, ведая в числе других функций и внешними контактами школы.

Техническая дирекция главным образом отвечает за обеспечение бесперебойной эффективной работы всех остальных дирекций, но имеет и собственные уникальные функции.

Служба технического мониторинга предназначена главным образом для

ТЕОРИЯ ДЛЯ ПРАКТИКОВ

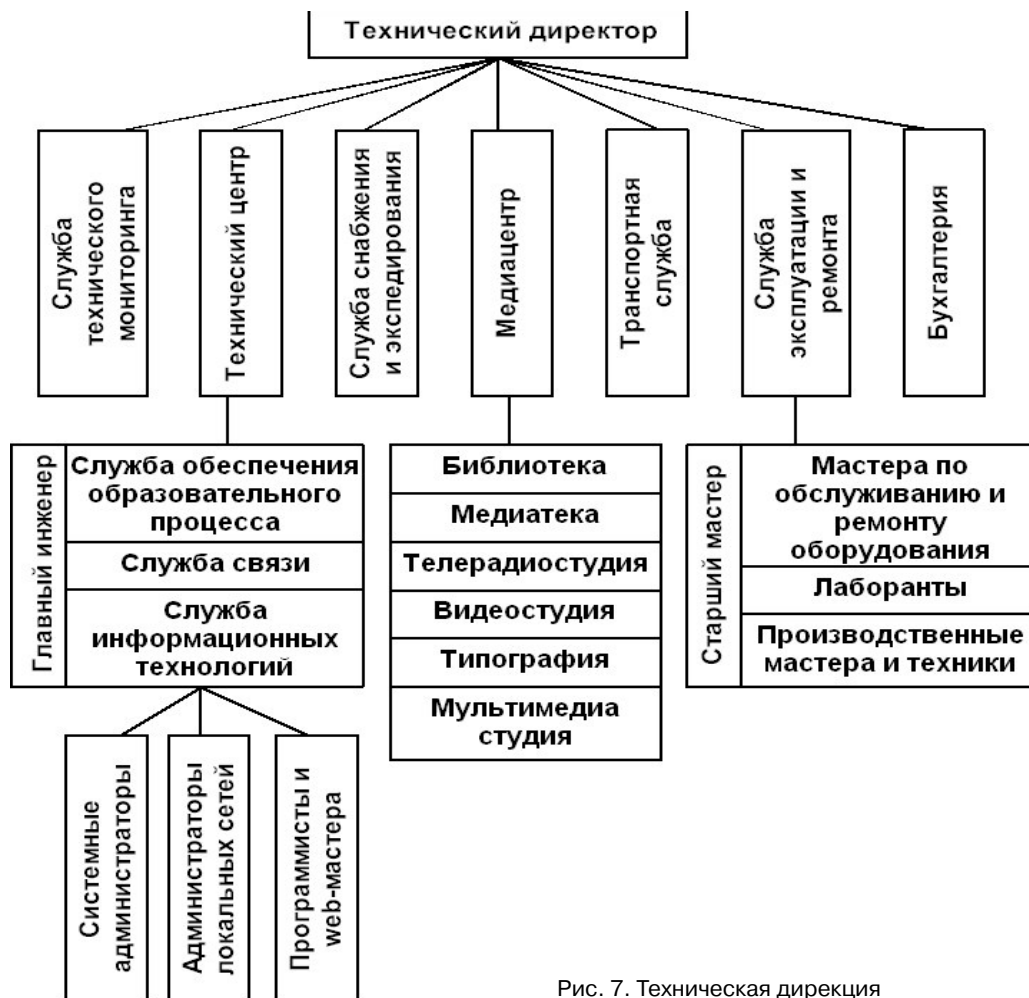


Рис. 7. Техническая дирекция

обеспечения видеонаблюдения за всеми элементами жизни школы. В частности, эта служба осуществляет видеонаблюдение за образовательным процессом, — особенно для распространения опыта, обмена. Камеры слежения размещены во всех учебных и технических помещениях школы, коридорах, рекреациях, дворе, у входа и по периметру террито-

рии. Часть из них обслуживает службу безопасности, большинство же предназначено для использования дирекцией научных программ и программ развития персонала. Например, может вестись демонстрация уроков в реальном времени для родителей, общественности, методических объединений учителей из других школ (в рамках программ повышения ква-





лификации). Назначение остальных подразделений технической дирекции очевидно.

Контингент учащихся представляет собой подготовительный класс и 11-х классов-параллелей.

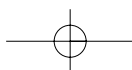
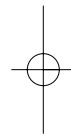
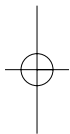
Пересечение подсистем «Персонал» и «Контингент» обеспечивается тем, что часть учеников основной школы и все ученики профильной школы работают в тех или иных службах или лабораториях сообразно интересам или профилям обучения. Этим также задаётся канва реального, а не бутафорского участия учащихся в управлении школой. Заинтересованные родители, имеющие такие возможности, также в разной мере участвуют в работе служб и лабораторий, а также некоторых органах управления школой. Тем самым система «Социум» тоже пересекается с системой «Школа», что позволяет говорить о существовании российской школы будущего как открытой системы в надсистеме «Общество».

Школа представляет собой целостную систему, системообразующим фактором которой является деятельность, интегрируемая целями. Управление школой, являясь частью этой системы, имеет собственное системообразующее отношение, определяемое общей целью — обеспечить устойчивое функционирование и развитие школы как целого. Таким образом, все элементы, входящие в структуру управления, образуют систему — подсистему школы. Её мы и называем системой управления.

Навеянные волной демократизации и последовавшей за ней второй волной — псевдодемократизации, широко обсуждаемые в научных и педагогических кругах темы об общест-

венно-государственном или государственно-общественном управлении, школьном самоуправлении или соуправлении детей и взрослых мы считаем ненужным популизмом. Общее правило, как оно сложилось в общественной и экономической практике мирового сообщества, состоит в том, что политику и стратегию учреждения определяют те силы, которые его учредили и финансируют, а оперативное управление осуществляют те, кого нанимают и кому доверяют учредители. Лишь при решении тактических задач могут появляться какие-то дополнительные звенья управления — как правило, временные. Разумеется, сказанное не распространяется на ситуации многоканального финансирования, когда все кредиторы непременно должны иметь и каналы влияния на деятельность финансируемого учреждения. Но саму идею многоканального финансирования непосредственно образовательного учреждения мы считаем порочной и потенциально коррупционной.

Поскольку в нашей модели учредителем школы является фонд содействия образованию, то все возможные каналы финансирования вливаются в фонд, а школа финансируется по одному каналу. Если фонд государственный, он проводит государственную политику; если фонд частный, политику определяют его создатели (конечно, в рамках действующего законодательства). Смешанный фонд имеет смешанную систему управления — государственно-общественную, общественно-государственную, корпоративно-муниципальную и так далее. Соответственно, о самоуправлении учащихся или соуправлении можно было бы говорить только в том



**Т Е О Р И Я   Д Л Я   П Р А К Т И К О В**

случае, если бы фонд финансировался учащимися или при их участии<sup>6</sup>.

Таким образом, рассматривая разные уровни управления, мы видим иерархическую систему органов и субъектов, осуществляющих различные управленческие функции.

Политический уровень управления полностью сосредоточен в системе управления фондом, учредившим школу, и в зону компетенции школьного менеджмента не входит. Администрация школы может привлекаться фондом в качестве экспертной группы, в том числе и по инициативе самой администрации. Эти отношения регулируются учредительным договором.

Стратегическое управление школой осуществляет совет директоров, имеющий всю полноту полномочий внутри школы и в её социально-экономическом окружении при полной мере ответственности. Учредитель может делегировать часть своих полномочий и своей ответственности совету директоров по согласованию с ним. Все члены Совета директоров имеют равные решающие голоса, решения принимаются квалифицированным большинством. При отсутствии квалифицированного большинства решение принимает генеральный директор под свою личную ответственность.

Проводником политики учредителя является его постоянный представи-

тель при администрации школы. Постоянный представитель учредителя имеет в совете директоров лишь совещательный голос, но обладает правом вето на решения совета. Возникающий при этом конфликт разрешается согласительной комиссией, состав и полномочия которой определяются также учредительным договором. Окончательное решение в конфликтных ситуациях принимает учредитель.

Оперативное управление школой осуществляют дирекции — каждая в зоне своей компетенции соответственно своему функционалу. Рабочим органом управления в каждой дирекции является совещание при директоре. Участниками совещания с решающими голосами являются по должности руководители подразделений, входящих в состав дирекции, участниками совещания с совещательными голосами являются любые сотрудники школы, приглашённые директором. Решение принимается квалифицированным большинством, а при его отсутствии — директором под его личную ответственность перед советом директоров. В силу особого функционала решения совещания при заместителе генерального директора (дирекция сопровождения и поддержки учащихся) имеют обязательную силу для всех остальных дирекций в части, их касающейся, и могут быть отменены только советом

<sup>6</sup> Это никаким образом не отменяет и не преуменьшает острой необходимости в обучении учащихся искусству управления, привитии им навыков, необходимых для жизни в демократическом открытом обществе. Для этого существуют имитационные игры и моделирование в рамках образовательного процесса, детские сообщества и организации, клубы по интересам и прочие объединения. Не следует путать реальное управление и связанную с ним ответственность, что требует высокой квалификации и профессионализма, с имитацией управления и безответственностью. Мы считаем распространённые ныне «дни самоуправления», когда ученики старших классов ведут «уроки» в младших и якобы «заменяют» администрацию, не просто откровенной профанацией демократии, но и крайне вредной для развития демократии идеей.

директоров или лично генеральным директором.

Управление на тактическом уровне осуществляют руководители кафедр, лабораторий, служб в соответствии с их функционалом и должностными обязанностями. Решения на этом уровне принимаются при равном участии всех сотрудников соответствующих подразделений простым большинством голосов на рабочих совещаниях подразделений. Сотрудники из числа учащихся, работающие в этих подразделениях в рамках образовательных программ профильного обучения, имеют равное право голоса с постоянными сотрудниками из персонала. При равном голосовании приоритетно мнение руководителя подразделения.

Все совещания по умолчанию являются открытыми. Закрытый по необходимости характер совещания обязательно указывается в объявлении о созыве совещания. Периодичность заседаний совета директоров и совещаний всех уровней определяется уставом школы. Решения по вопросам, не требующим обсуждения, принимаются руководителями всех уровней самостоятельно. Круг вопросов, требующих обсуждения, определяется локальными нормативными актами от устава школы до положений об отдельных подразделениях.

Собрание коллектива школы, общее собрание персонала или педагогического состава органами управления не являются и никакими властны-

ми полномочиями не располагают<sup>7</sup>. Органы общественных организаций, объединений сотрудников, родителей или учащихся (такие, как профсоюз или родительский комитет), инициативные группы по тем или иным проблемам действуют на основе текущего законодательства и в систему управления школой не входят. Результаты выполнения крупномасштабных проектов, осуществляемых в ходе образовательного процесса и затрагивающих вопросы управления школой, рассматриваются как рекомендации и юридической силы не имеют.

Ежегодное общее собрание школы (персонала, родителей и учащихся) завершает учебный год, имеет информационный характер, открыто для общественности и властными полномочиями не располагает. «Родители могут раскрывать свои возможности и позиции, отношения и различные степени готовности участвовать в реализации образовательных программ только в открытой школе. Способы получения информации разнообразны: личные беседы, консультации, анкетирование, создание базы данных. Самая неудачная форма получения информации — родительские собрания»<sup>8</sup>. Поэтому родительское собрание как форма взаимодействия образовательного учреждения и среды в российской школе будущего не практикуется, а созывается только один раз в год перед началом занятий, выполняя роль координационного совещания.

<sup>7</sup> Во избежание недоразумений и излишних вопросов: таких органов управления, как педагогический совет, попечительский совет, управляющий совет, совет школы, ученический комитет, не предусмотрено. Институты подобного рода могут создаваться при Фонде содействия образованию, учредившем школу, если это предусмотрено его Уставом.

<sup>8</sup> Образовательный процесс в начальной, основной и средней школе. Рекомендации по организации опытно-экспериментальной работы. М.: Сентябрь, 2001. С. 214.