

Возможна ли самоуправляемая школа?

Руднев Е.А.

Любая организация – это живой организм. Каждая школа – это не только здание, парты, компьютеры и учебники, но ещё и неосязаемая конструкция, созданная посредством предположений, слов, действий, отношений, неких процедур, навыков отдельных людей. Реализуя стратегию управления, руководителю важно понимать: какие ценности поддерживаются в образовательном учреждении и каким образом это влияет на развитие организации?

В российской практике сложился определённый тип образовательного учреждения. Его можно назвать управляемой школой.

Что такое управляемая школа и что её характеризует?

Это та школа, из которой мы все выросли и законы устройства которой пока ещё по инерции перекочёвывают в будущее. Это школа, наполненная людьми, не воспринимаемыми как личности, каждая из которых наделена особыми способностями и талантами. В основе её управления лежит неравенство между руководством и педагогами, проявляющееся в статусе, привилегиях, влиянии, например, исключительных полномочиях принимать единоличное решение. Не мудрено, что педагоги такой школы считают: «От нас ничего не зависит!» Желание руководителя выяснить мнение подчинённых порой может превращаться в жёсткий допрос. Особенность проведения совещаний в такой школе — монологическая речь руководителя, где вопросы или возражения «подчинённых» не приветствуются. В результате педагоги вообще не слушают своих начальников или высказывают недостаточно честные, эмоциональные или просто неуважительные замечания. Возникает скрытое сопротивление персонала при внедрении новых идей, когда «подчинённые» не выражают открыто несогласие, но при этом и ничего не делают. Пропадает доверие, возрастает вероятность конфликтов, никто не хочет брать на себя ответственность. За счёт заинтересованности только одной стороны теряется информация снизу, которая бы могла существенно повысить качество принимаемых решений.

Ошибки в такой школе воспринимаются как непрофессионализм, а руководитель не предлагает «подчинённым» их осмысливать и исправлять. Именно поэтому педагоги не стремятся повышать качество труда. В управляемой школе поощряется не тот, кто хочет брать на себя риски, а тот, кто поддерживает статус-кво организации, демонстрирует полную лояльность к руководству и беспрекословно выполняет приказы. В управляемой школе руководитель упорно верит в то, что прописанный функционал и структура соподчинения отражают действительность.

В таком образовательном учреждении директор, как правило, не воспринимает новые идеи, а поэтому сопротивление переменам становится нормальным явлением. Школа живёт, опираясь на прошлое. А работа по принципу «испокон веку» не позволяет организации эволюционировать и развиваться.

В такой школе постепенно ухудшается моральное состояние коллектива, уничтожается желание работать, снижается удовольствие от работы.

Сама по себе управляемая школа не плоха и не хороша. Характер отношений и особенности поведения руководителя и педагогов в ней выступают скорее естественным результатом эволюции системы народного образования в советскую эпоху.

Однако может ли школа быть устроена другим образом?

Одна из новых управленческих стратегий сегодня — всеохватывающее лидерство. Какие ценности, установки и поведение присущи такому виду стратегии?

В первую очередь, это отказ от того, что правым может быть только один человек — руководитель. Главной установкой руководителя становится признание ценности других людей

как лидеров. В результате в образовательном учреждении возникает ощущение того, что каждый может быть первым в чём-то. В *таблице 1* описываются особенности поведения людей, реализующих стратегию всеохватывающего лидерства.

Таблица 1. Поведение руководителя в условиях стратегии всеохватывающего лидерства

<i>Установка:</i>	Другие люди могут быть в чём-то первыми
<i>Проявление установки на практике:</i>	Слушают, дают возможность жить и работать
<i>Установка:</i>	Конфликт – вещь полезная
<i>Проявление установки на практике:</i>	Ведут переговоры на основе сотрудничества, могут разрешать конфликты
<i>Установка:</i>	У каждого человека есть своя роль от природы и способности
<i>Проявление установки на практике:</i>	Привлекают других людей к творческому процессу, принятию управленческих решений, обеспечивают плюрализм мнений, снижают контроль и единообразие, поддерживают равновесие разных точек зрения и интересов

Школа, в которой реализуется подобная стратегия, может производить впечатление «вечного двигателя», который работает сам по себе — без чьего-либо руководства. На самом деле это происходит благодаря людям, выполняющим роль связующего звена. Они действуют, исходя из описанных установок, поддерживая таким образом дух и душу школы и развивая ценности и целостность в организации.

Руководитель, реализуя стратегию все-охватывающего лидерства, учитывает качества людей, поощряет видение, инновации, творческий подход к решению проблем. В таких условиях более вероятен запуск процессов непрерывной модернизации.

Одна из особенностей этой стратегии — поддержка работы в командах и связь как между командами, так и отдельными людьми в них.

За счёт чего это происходит?

Перечислю некоторые особенности поведения лидеров, позволяющие осуществлять работу в командах и между командами.

Они:

- поощряют сотрудников к свободному выражению себя;
- обеспечивают разные каналы для коммуникации;
- искренни и доступны для каждого сотрудника;
- развивают лидерские качества в других;
- повышают свой уровень знаний, способности к анализу, борются за обновление личности и школы в целом;
- создают возможности для взаимного обмена опытом;
- стимулируют ответственные команды, наделяя их полномочиями;
- подают примеры честных, открытых, дружелюбных коммуникаций и поддерживающей обратной связи;
- формируют обсуждения на основе участия, вовлечённости и самоорганизации;
- привлекают людей к стратегическому планированию и определению будущего;
- проводят открытые и адекватные ситуации собрания;
- внедряют изменения за счёт совместных обсуждений и стирания границ подразделений, например предметных кафедр;
- возвращают агентов изменений, «революционеров».

Школу, в которой лидеры поддерживают такие ценности, можно назвать самоуправляющейся. Самое трудное для директора образовательного учреждения, движущегося в этом направлении, разглядеть лидеров, самое важное — признать их влияние на жизнь школы.

При переходе от управляемой школы к самоуправляемой самое сложное для руководителя — изменить свою позицию. Именно на этом этапе возникает кризис в управленческой деятельности руководителя. Он должен понять для себя: школе нужен иной тип управления.

Сопоставляя два типа образовательных учреждений, стоит отметить, что здесь по-разному будут строиться учебный процесс, работа с кадрами, по-разному приниматься управленческие решения.

В таблице 2 сопоставляются два типа образовательных учреждений.

Таблица 2. Особенности управляемой и самоуправляемой школ

Обозначения:

УШ: — Управляемая школа

СШ: — Самоуправляемая школа

УШ: Контекст — личная заинтересованность

СШ: Контекст — ценности, этика, целостность

УШ: Жёсткое деление, когда каждая составная часть структуры «варится в собственном соку», — каждое методобъединение или кафедра несут ответственность за узкое поле проблем

СШ: Стратегическая интеграция — решение коллективно обсуждённых и принятых задач представителями различных кафедр различными путями

УШ: Зависимость — методическая компетентность ценится выше уникальности педагога

СШ: Независимость — каждый педагог имеет свою педагогику

УШ: Иерархическая власть — преобладание идей сверху: от руководителя к заместителям, от заместителей к педагогам

СШ: Наделение команд полномочиями

УШ: Подчинение, субординация (педагогика ответов, преобладание установки «педагог всегда прав»)

СШ: «Подвергай всё сомнению» — преподавание в манере, требующей критического отношения к содержанию образования

УШ: Внутренняя конкуренция: для ученика главное — достичь «верхушки» в классе

СШ: Механизм сотрудничества — кооперация, установка «мы вместе достигнем большего, чем каждый из нас по отдельности»

УШ: Лидер назначается сверху

СШ: Лидер избирается снизу — важная роль в школе отводится процедурам выдвижения кандидатов и выборам

УШ: Акцент на жёсткий контроль — преобладание значимости отчётов и соответствие планируемого результатам

СШ: Акцент на обучение — преобладает значимость рефлексии и осмысление неудач и препятствий, не позволивших достичь отдельных целей

УШ: Жёсткость, закостенелость, реакция — преобладает установка «инициатива — дело наказуемое»

СШ: Подвижность, чрезвычайная активность — преобладает установка «инициатива движет миром»

УШ: Руководитель думает; персонал исполняет

СШ: Персонал и думает, и делает; директор школы — первый среди равных

Обозначения:

УШ: — Управляемая школа

СШ: — Самоуправляемая школа

УШ: Сопротивление переменам

СШ: Основное предназначение — непрерывная модернизация

УШ: Замкнутая система коммуникаций ограниченного доступа, используемая в личных интересах

СШ: Честные, открытые коммуникации

УШ: Перекалывание ответственности на других

СШ: Решение проблемы

УШ: Жёсткая регламентация ролей и зон ответственности: учитель — учит, ученик — учится

СШ: Множественность ролей и зон ответственности: учитель учится вместе с детьми

УШ: Главное — уклониться от конфликта

СШ: Главное — разобраться в конфликте

УШ: Оценка сверху вниз

СШ: Всесторонняя оценка

УШ: Главное — это дисциплина (конформизм)

СШ: Главное — это улучшение

УШ: Нанимает руководитель

СШ: Нанимает команда

УШ: Односторонние, единоличные решения

СШ: Решения в результате консенсуса

УШ: Невидимые, затаённые ожидания

СШ: Рассмотренные обсуждённые ожидания

УШ: Сливки снимает кто-то один

СШ: Адекватная оценка частного вклада и работы команды

Самоуправляемая школа отличается отсутствием иерархии. Это размытая структура, в которой есть Форум, где представители разных возрастных групп могут решать общие проблемы, принимать решения, затрагивающие все команды, передавать информацию другим участникам команд. Структура также включает места для обсуждения внутри и междисциплинарных вопросов, где участники команды и остальной персонал могут поделиться информацией, завязать личные отношения, подготовиться к диалогу, например, часы куратора с участием классных руководителей старших классов, директора и заместителя директора по науке или общепедагогические консилиумы по выработке видения стратегии деятельности кафедр. В структуру могут также входить сводные команды, образующиеся из разных подразделений на добровольной основе, например, учителя химии, физики, биологии, русского языка, решившие отказаться от привычной системы оценки и внедряющие систему качественной оценки в рамках одной параллели. Эти команды формируются для решения проблем, которые не могут быть решены только одним подразделением. Достигнув нужного результата, они распадаются. В структуре могут быть люди, обладающие хорошими навыками в сферах групповых процессов, разрешении конфликтов, проблем, коммуникаций; родственные группы, возникающие по мере необходимости и находящие неординарное решение; комитеты, координирующие отношения трудового коллектива и администрации, работающие с целью улучшения коммуникаций, например, группы, организующие корпоративные праздники.

В самоуправляемой школе место управленца занимает лидер, методобъединение или группа заменяются командой, практика уведомления уступает место практике соучастия. Стандартность начинает цениться меньше, чем многообразие. Принуждение замещается достижением консенсуса, отчуждённость — самодостаточностью.

Какие ценности реализуются в вашем образовательном учреждении? Для того чтобы понять это, предлагаю вам ответить на ряд вопросов, опираясь на представления об управляемой и самоуправляемой школах:

Каким образом в вашем образовательном учреждении

1) разрешают конфликты?

2) принимают на работу новых сотрудников?

3) разрабатывают и принимают планы на следующий учебный год?

4) руководство воспринимает частные инициативы?

5) организуют и проводят профессиональные совещания?

Какие формы оценки и работы в учебном процессе преобладают: качественные или количественные, индивидуальные или групповые?

Каков взгляд руководства школы на ошибки в деятельности педагога и взгляд педагога на ошибки учеников?

Какова степень повторяемости таких процедур, как дискуссия (обсуждение, дебаты), голосование, выборы?