

Модель и условия демократического управления школой

Наталья НЕМОВА, доцент кафедры управления человеческими ресурсами Академии повышения квалификации и переподготовки работников образования, кандидат педагогических наук

Проблемы демократизации управления школой актуальны для подавляющего большинства педагогических коллективов. При широком декларировании демократических основ управления реальное следование им весьма затруднительно по ряду субъективных и объективных причин.

О субъективных журнал «НО» неоднократно рассказывал в публикациях (см. статью в № 3 за этот год «Делиться властью — трудная наука»). В числе объективных причин — неразработанность демократических структур на уровне школьного управления, условий для их успешной деятельности, способов поощрения за этот дополнительный труд.

Статья, которую мы вам предлагаем, отвечает на эти вопросы. Надеемся, что директорам школ она поможет выбрать модель демократического управления, наиболее оптимальную в условиях конкретной школы.

Партисипативное управление школой

Чтобы не отставать от времени, школа, как и все социальные системы, должна непрерывно развиваться: предлагать новые образовательные услуги, совершенствовать качество образовательного процесса, улучшать условия, в которых учатся школьники. Развитие школы, перестройка её работы осуществляются с помощью различных новшеств. Однако для этого коллективу надо сознать недостатки в своей работе и причины их появления, отказаться от годами выработанного порядка, сложившихся привычек и стабильности, что непросто.

В современной школе эта проблема частично решается введением должности заместителя директора по инновационной или научно-методической работе. Учителя, за исключением отдельных лидеров, как правило, **отчуждены от выявления проблем школы и разработки инновационных решений**. В связи с этим в педагогических коллективах нет достаточно глубокого понимания общих целей и направлений развития школы, учителя не рассматривают их как личные, актуальные для совершенствования собственной деятельности. Поэтому часто вводимые изменения вызывают их сопротивление.

Для создания интегративных, личностно-ориентированных систем образования требуется слаженная работа всего коллектива, так называемый **корпоративный дух**. Однако в школах коллективная деятельность практически отсутствует. Школьные коллективы, как правило, имеют низкий уровень сплочённости, в них нет общих ценностных ориентаций. Наиболее опытные и творческие педагоги руководствуются в работе индивидуальными стратегиями своей профессиональной деятельности, нередко несогласованными с интересами школы в целом.

Эти и другие проблемы современной школы позволяют решить организационные структуры партисипативного управления.

Что такое партисипативное управление

Человек в любой организации проявляет себя не только как исполнитель определённой работы (или функции). Он проявляет заинтересованность и в том, как организована его работа, в каких условиях он трудится, какую пользу приносит своим трудом. То есть у него есть естественное стремление участвовать во всех процессах, связанных с его деятельностью.

Управление, основанное на включении исполнителей в процессы выработки, принятия или реализации управленческих решений, получило название партисипативного.

Если первоначально участие в управлении делами организации рассматривалось в основном как вынужденный компромисс между рабочими и администрацией, способствующий устранению нежелательных конфликтов, то постепенно оно становится самостоятельной инновационной технологией. Примером наиболее успешного использования этого стиля управления может служить Япония. Привлечение работников к выявлению и решению проблем качества продукции позволило успешно решить эту непростую для управления задачу. Опыт работы японских “кружков качества” получил широкое распространение за границей, глубоко изучался американскими и европейскими специалистами, использовался во многих отраслях производства. Участие работников отводится в управлении большая роль. Вопросы модернизации производства, сокращения числа работающих, изменения условий и режима труда всё реже решаются без ведома и учёта интересов подчинённых и профсоюзов. Привлечение рядового работника к управлению делами организации способствует решению комплекса управленческих задач: повышает мотивацию исполнителей, развивает у них чувство причастности к общему делу, потребность в рационализаторской инновационной деятельности, помогает выработать согласованные, компетентные и рискованные инновационные решения, сокращает сроки выполнения спланированного, предотвращает нежелательные производственные конфликты.

Степень участия сотрудников в управлении различна. Можно говорить о простом участии, при котором руководитель налаживает хорошие взаимоотношения со своими подчинёнными, прислушивается к их мнению, стремится принимать решения с учётом интересов коллектива. Более глубокая форма — **это самостоятельное участие сотрудников в выявлении и решении проблем работы организации, сначала на своих рабочих местах, а затем — и на предприятии в целом.** И, наконец, наиболее полным участием в управлении является **партнёрство, при котором работники рассматриваются как партнёры и вознаграждаются за свои усилия с помощью механизма распределения прибыли.**

Привлечение работников к управлению делами предприятий потребовало их включения в состав различных органов управления наряду с владельцами, учредителями и администрацией, а также создания специальных органов, состоящих из рядовых сотрудников, которым делегировалось выполнение определённых управленческих функций. Это различные рабочие комиссии по вопросам труда и управлению производством, улучшению социально-бытовых условий работающих, “кружки качества” по выявлению и решению проблем повышения качества продукции и производительности труда на рабочих местах и др. Это привело к возникновению особых структур, включающих органы участия в управлении.

Демократические тенденции в управлении школой

До середины 80-х годов вопрос привлечения учителей к участию в управлении и его децентрализации решался формально. Школа была учреждением, содержание деятельности и ресурсы которого жёстко регламентировались и распределялись сверху. Многие важнейшие функции управления школой у директора просто-напросто отсутствовали. Учебные планы, программы, учебники, содержание воспитательной работы, расходование финансовых средств, приём и увольнение кадров и др. — всё это определяли вышестоящие органы. Задачей руководителя было обеспечить выполнение принятых “наверху” решений. Внутришкольное управление имело те же черты жёсткого командного администрирования.

С середины 80-х годов произошла децентрализация системы управления образованием. Функция руководства педагогическим коллективом фактически полностью перешла в компетенцию администрации школы. Директору переданы полномочия в подборе и

расстановке педагогических и управленческих кадров, решении вопросов материального стимулирования. Была поделена компетенция школы и органов государственного управления в области контроля. За органами управления оставлены только функции государственной аттестации учреждений и их руководителей. Стало возможным делегировать ряд полномочий на нижестоящие уровни и привлекать к их исполнению рядовых работников.

Уровни участия в управлении школой

Степень участия учителей, родителей и общественности в управлении школой различна, она определяется:

- степенью сложности делегированных задач;
- характером взаимодействия между подчинёнными, родителями и администрацией;
- регулярностью привлечения участников образовательного процесса к решению вопросов жизнедеятельности школы и т.д.

Уровень участия в управлении может быть низкий (консультативный), средний (активное участие) и высокий (партнёрство). В табл. 1 даны показатели трёх уровней участия в управлении.

Табл. 1. Показатели уровней участия в управлении школой

Показатели участия в управлении	Низкий уровень. Соучастие	Средний уровень. Активное участие	Высокий уровень. Партнёрство
Регулярность привлечения участников к управлению школой	Эпизодично, от случая к случаю, системы нет	В основном регулярно, но система может нарушаться	Участие в управлении является разделяемой нормой, органы функционируют
Объём делегируемых функций управления подсистемами школы	Решение проблем на своём рабочем месте	Решение в опросов, затрагивающих интересы отдельных структурных подразделений школы	Решение в опросов, затрагивающих весь круг проблем работы школы
Степень сложности делегируемых задач	Сбор информации от подчинённых об актуальных проблемах школы и отношении к управлению	Делегирование рутинной работы задач текущего управления и мелких проблем	Делегирование функций решения крупных актуальных проблем развития школы и её подсистем
Характер взаимодействия администрации с подчинёнными и родителями в процессе принятия управленческих решений	Покровительство. Единоличное принятие решений на основе информации, полученной от подчинённых, установление с ними хороших отношений	Сотрудничество. Принятие решений с учётом обсуждения в группах и мнения отдельных членов коллектива	Партнёрство. Участие администрации в работе коллегиальных органов наравне с другими членами, принятие коллективно разработанных решений
Количество членов коллектива, задействованных в работе органов управления	Постоянно задействованы отдельные учителя и родители. Работа в группах носит формальный характер	Имеются широкий учительский и родительский актив и эффективные группы	Большинство учителей и не менее половины родителей учащихся. Много эффективных групп

При низком уровне участие в управлении школой не носит системного характера. Учителя и родители привлекаются к выполнению управленческих функций от случая к случаю или выполняют их по своему усмотрению. Активное участие характеризуется как устоявшийся стиль, при котором работа органов самоуправления носит преимущественно регулярный характер. **При партнёрстве коллегиальный стиль управления является нормой.** Все органы участия функционируют сообразно разработанной системе, которая ни при каких условиях не нарушается.

При консультативном уровне участия учителя самостоятельно решают проблемы **только на своём рабочем месте.** Средний уровень характеризуется участием в выполнении функций управления **отдельными структурными звеньями.** При высоком уровне

объём делегируемых функций значительно увеличивается — **сотрудникам и родителям передаётся управление всеми важными подсистемами и школой в целом.**

При низком уровне участия администрация практически не делегирует управленческих функций исполнителям, но широко использует сбор информации от подчинённых о волнующих их проблемах в жизни школы, об отношении к управлению. На следующем уровне участия администрация делегирует органам самоуправления рутинную работу, задачи текущего управления, а также решение мелких проблем жизни школы. Высокий уровень характеризуется включённостью членов коллектива в решение сложных актуальных проблем развития школы.

Консультативное управление характеризуется единоличным принятием решений руководителями школы на основе собранной в коллективе информации или самостоятельно. Активное участие предполагает, что администрация руководит процессом выполнения делегируемых функций, но собственные решения принимает только после групповых дискуссий. **При партнёрских отношениях административное руководство сведено к минимуму.** Подчинённые самостоятельно выполняют делегированные им функции. Группы фактически являются самоуправляющимися. Администрация принимает к исполнению групповые решения, **участвуя в их обсуждении на равных с остальными членами коллектива.**

На низком уровне в управлении школой бывают постоянно задействованы только отдельные, наиболее инициативные педагоги и родители. Средний уровень характеризуется численным ростом участников и формированием большого учительского и родительского актива. Высокому — присуще привлечение к управлению школой большинства педагогов и родителей.

В практике часто встречаются ситуации, когда система участия кадров в управлении школой складывается стихийно, под влиянием неосознанно используемого стиля управления или как дань модным демократическим нововведениям, например, кружкам качества, кафедрам. Характерный признак такой системы — эпизодичность привлечения сотрудников к управлению, формализм в работе коллегиальных органов, решения которых не выполняются. В этих случаях уровень участия в управлении определить трудно: система не обладает характерными признаками какого-либо одного уровня. Например, учителям может быть формально делегировано решение актуальных проблем управления школой, и в то же время они находятся под жёсткой мелочной опекой на своих рабочих местах. Руководитель может выносить малозначимые для работы коллектива вопросы на обсуждение педсовета, а затрагивающие интересы всего коллектива решать единолично и т.д.

Участие в управлении — это специально проектируемая и вводимая в практику работы школы управленческая технология. Поэтому уровень участия может задаваться заранее и затем поэтапно развиваться с помощью организационной структуры. Структура определяет органы участия в управлении, их функции, способ их подчинённости администрации, а организационные механизмы — режим их жизнедеятельности.

Организационные формы участия в управлении

Существуют самые разные организационные формы привлечения сотрудников, родителей и заинтересованной общественности к участию в управлении школой.

Во-первых, форма участия может быть индивидуальной, парной и групповой. Индивидуальное участие предполагает расширение прав и ответственности подчинённого на своём рабочем месте. Например, сегодня школы часто используют работу на доверии. Однако суть этого метода на практике нередко сводится к тому, что администрация просто снимает с себя обязанность контроля, не передавая самому учителю никаких дополнительных функций. **Между тем учителю могут быть переданы функции самооценки и самоконтроля своей деятельности соответственно принятым в коллективе показателям, выявления и решения проблем в своей работе.** Это стимулирует инициативу, повышает степень личной ответственности за результаты труда. Индивидуальным участием

является также и выполнение функций так называемых агентов изменений, в задачи которых входит выявлять проблемы в работе подразделений школы, искать способы их решения, пропагандировать современные образовательные технологии.

Индивидуальным может быть и разовое выполнение любых других управленческих задач.

Одной из самых распространённых парных форм участия учителей в управлении стало наставничество, обучение кадров на рабочем месте. Наставниками назначают, как правило, самых опытных членов коллектива. Трудности наставничества заключаются в совместимости профессиональных ценностей и позиций молодых и более опытных педагогов. Поэтому руководителям приходится особо тщательно подбирать пары, обучать наставников. Далеко не каждый опытный учитель может им стать. Формальное наставничество не даёт положительных результатов и даже часто приводит к конфликтам.

В школах Западной Европы широко распространено движение модераторов. Модератор — тот же наставник, но для выполнения своих функций он проходит специальную подготовку: знакомится с передовым опытом, сам постоянно находится в курсе нового, осваивает методы передачи педагогических технологий.

Помимо наставничества, парные формы могут успешно применяться для контроля и оценки труда коллег при использовании так называемого метода оценки равного равным.

Разнообразны формы группового участия учителей и родителей в управлении школой. Их не надо путать со структурными подразделениями, которые образуются в процессе группировки работ, например, с учителями начальной, основной и полной школы, с информационной, психологической, медицинской службами. Эти подразделения могут и не обладать управленческими полномочиями. Форма группового участия в управлении — это некий орган, состоящий из учителей, других работников школы, родителей и общественности, наделённый полномочиями в сфере планирования, организации, контроля деятельности школы, оценки и вознаграждения кадров за работу.

Основанием для создания группы служит способность и желание её участников успешнее решать поставленные перед школой и перед ними задачи. Поэтому в состав групп могут входить учителя одного подразделения; специалисты из других подразделений, необходимые для решения конкретной проблемы, сотрудники и родители, наиболее заинтересованные в быстром решении какого-либо вопроса, и т.д.

Группы работают либо под руководством одного из членов администрации школы (как, например, педагогический совет, аттестационная комиссия), либо являются, по существу, самоуправляющимися, например, проблемная предметная группа, методическое объединение — их работу возглавляют рядовые работники школы. Как правило, учителя, например руководители методических объединений и кафедр, ответственные за работу групп, получают материальное вознаграждение в виде надбавки к заработной плате.

Коллегиальные органы управления (группы) очень разнообразны по тем функциям, которые администрация передаёт в их компетенцию. Большинство органов решает не только задачи функционирования, но и развития, например: методические объединения, кафедры, педагогические и методические советы. Проблемным же проектным группам, временным научно-исследовательским коллективам делегируется в основном выполнение преимущественно функции развития. Такие группы имеют широкие полномочия: разрабатывают инновационные идеи, проводя опытно-экспериментальную работу. Но при этом все они должны согласовывать свои действия и предложения с общей линией развития школы.

Группы могут быть временными и постоянными; большими, например, объединяющими весь педколлектив, и малыми, в состав которых входит не более трёх человек, выборными и назначаемыми директором, состоящими только из одних педагогов или родителей и смешанными. В таблицах 2–4 показаны наиболее распространённые в практике работы школы групповые формы участия в управлении учителей, родителей, общественности и выполняемые ими функции. Из таблиц видно, что в современной школе наиболее развиты

формы участия учителей в управлении школой.

Табл. 2. Формы группового участия учителей в управлении школой

Педсовет школы	Управление жизнедеятельностью школы	Директор	Два раза в год
Совет стратегического планирования развития школы	Стратегическое планирование развития школы	Директор	Два раза в год
Малый педсовет	Управление жизнедеятельностью школы одной ступени	Зам. директора по учебно-воспитательной работе	Два раза в год
Годичная команда класса	Управление жизнедеятельностью класса	Классный руководитель	Не менее трёх раз в год
Методический совет школы	Управление методической работой с кадрами	Зам. директора по методической работе	Три раза в год
Предметное методическое объединение или кафедра	Управление преподаванием учебного предмета или цикла предметов	Председатель методобъединения или зав. кафедрой	Не менее трёх раз в год
Методическое объединение педагогов дополнительного образования	Управление внеурочной воспитательной работой с учащимися	Зам. директора по дополнительному образованию	Не менее трёх раз в год
Методическое объединение социальных педагогов и классных руководителей	Управление системой дополнительного образования	Председатель методического объединения	Не менее трёх раз в год
Проблемные, проектные творческие группы, ВНИКИ	Проблемы работы отдельных подразделений школы или связей между ними	Руководитель группы из числа учителей или других специалистов	Не менее трёх раз в год
Оценочная и аттестационная комиссии	Аттестация и оценка работы кадров	Директор, заместитель директора по работе с кадрами	Не менее двух раз в год
Приёмные комиссии	Школьный маркетинг, совершенствование системы набора учащихся в школу	Зам. директора по учебно-воспитательной работе	Март — август, по специальному графику

Табл. 3. Формы группового участия родителей в управлении школой

Формы участия	Функции органов	Руководители органов управления	Режим работы органов участия в управлении
Общешкольный родительский комитет	Решение проблем жизнеобеспечения работы школы. Контроль за соблюдением договорных обязательств между семьёй и школой. Планирование направлений развития школы	Председатель общешкольного родительского комитета	Четыре раза в год
Родительский комитет класса	Решение проблем жизнеобеспечения учебно-воспитательного процесса в классе. Контроль за выполнением договорных обязательств семьи и школы. Организация воспитательной работы с учащимися класса	Председатель классного родительского комитета	Четыре раза в год

Табл. 4. Формы совместного участия учителей, родителей и общественности в управлении школой

Формы участия	Функции органов	Руководители органов управления	Режим работы органов участия в управлении
Конференция микрорайона	Принятие концептуального проекта развития школы	Директор	Раз в три года
Совет школы	Стратегическое планирование развития школы. Проблемы жизнеобеспечения работы школы	Директор	Два раза в год
Советы содействия школе	Проблемы жизнеобеспечения работы школы	Директор	Два раза в год

Виды организационных структур

В зависимости от степени участия учителей, а также родителей школьников в управлении выделяются различные типы организационных структур: централизованные, децентрализованные или “делегирующие” и партисипативные.

Консультативному уровню участия сотрудников в управлении соответствуют структуры с сильной централизацией и незначительными полномочиями коллегиальных органов. Вся власть сосредоточена в руках директора школы и линейных руководителей, которые отвечают за управление учебно-воспитательным и другими процессами. При этом коллегиальные органы (совет школы, педагогический совет, методические объединения) не играют сколь-нибудь значительной роли в выработке решений, а используются руководителями для информирования коллектива или для чисто формального обсуждения и утверждения принятых администрацией. Горизонтальные связи существуют в основном как неформальные и служат не для принятия значимых решений, а для координации деятельности должностных лиц. Особенно часто возникает необходимость в координации действий функциональных и линейных руководителей, например, заместителей директора школы. При централизованном управлении основным способом координации работ является контроль.

Близки к ним по типу, но отличаются степенью централизации власти в руках директора школы **децентрализованные структуры**. Уровень участия в управлении в них также низкий (соучастие). Как и предыдущие, они являются линейно-функциональными, но, в отличие от централизованных, характеризуются передачей полномочий линейным руководителям нижнего уровня управления, например, заместителям директора школы, руководителям кафедр. В этих структурах значительно уменьшается объём прямого административного контроля за работой подчинённых и функции контроля передаются учителю.

Обычно сотрудники, имеющие широкие полномочия в решении проблем на рабочем месте и работающие на самоконтроле, имеют чёткие инструкции относительно сроков, содержания отчётности перед руководством. Это позволяет достичь чёткости при минимальном использовании непосредственного контроля и взаимных согласований. Такой тип организации иногда называют делегирующей (схема 2). Однако она еще не является в полном смысле партисипативной.

В партисипативной организации (средний и высокий уровень участия в управлении) полномочия делегируются различным органам участия, преимущественно группам: советам, объединениям, командам и комиссиям, а также представительским органам, состоящим из руководителей структурных подразделений более низшего уровня: председателей методических объединений, комиссий и т.д. За счёт наличия таких органов в организации формализуются горизонтальные связи. Помимо учителей, к работе в партисипативных

структурах широко привлекаются родители и общественность. Роль администрации состоит в том, чтобы согласовать работу органов самоуправления, направить на реализацию поставленных перед школой целей и добиться исполнения коллегиально принимаемых решений. Контроль за работой осуществляется или непосредственным субъектом деятельности (самоконтроль), или группой, которая принимала решение. Координация работ передаётся в ведение коллегиальных органов управления наряду с остальными функциями и выполняется с помощью метода взаимных согласований (схема 3).

Наличие партисипативной структуры существенно меняет систему управления школой. Участие рядовых сотрудников позволяет значительно уменьшить объём административного контроля и изменить характер руководства: **выработать нормы жизнедеятельности трудового коллектива, при которых он сам становится субъектом собственного развития, воспитать в сотрудниках качества, необходимые для успешного решения задач школы.**

Для приведения структуры в действие создаются **организационные механизмы** участия учителей и родителей в управлении. Это способ распределить и закрепить между органами делегированные функции с указаниями периодичности их выполнения. Для нормального функционирования этого механизма и предотвращения возможных перегрузок в работе учителей важно правильно задать и увязать между собой рабочие циклы каждого органа. На схемах 1 и 4 даны примеры организационных механизмов управления развитием двух различных школ.

Схема 1. Организационный механизм развития учебно-воспитательного комплекса № 1678 г. Москвы, основанный на участии учителей

Что делает?	Когда делает? Кто делает?										Как?	
	8	9	10	12	1	2	3	4	5	6		
Нормативный перечень функций												Методы работы
1. Выявление недостатков в результатах инновационных процессов и их ранжирование			ГК						ГК ПГ МО	МП		МНГ Исслед.
2. Установление причин выявленных недостатков (или одного недостатка)			ГК	ГК	П ПГ МО	ГК	ГК ПГ МО		ГК ПГ МО	МП		МНГ Исслед.
3. Поиск идей по устранению причин выявленных недостатков (или недостатка)			ГК	ГК	ПГ МО	ГК	ПГ МО		ГК ПГ МО	МП		МНГ Д Мозг. шт.
4. Принятие решений о внесении изменений в инновационный процесс	ПГ МО П	ГК	ГК	ГК	ПГ МО	ГК	ПГ МО		ГК ПГ МО	МП		Д
5. Разработка плана действий по реализации принятых решений (или изменение плана)				Р	Р	Р	Р	Р	Р	Р	Р	Инд. раб.
6. Анализ и оценка результатов устранения недостатков в инновационных процессах				ГК		ГК			ГК ПГ МО	МП		Д

Схема 2. Делегирующая структура общеобразовательной школы

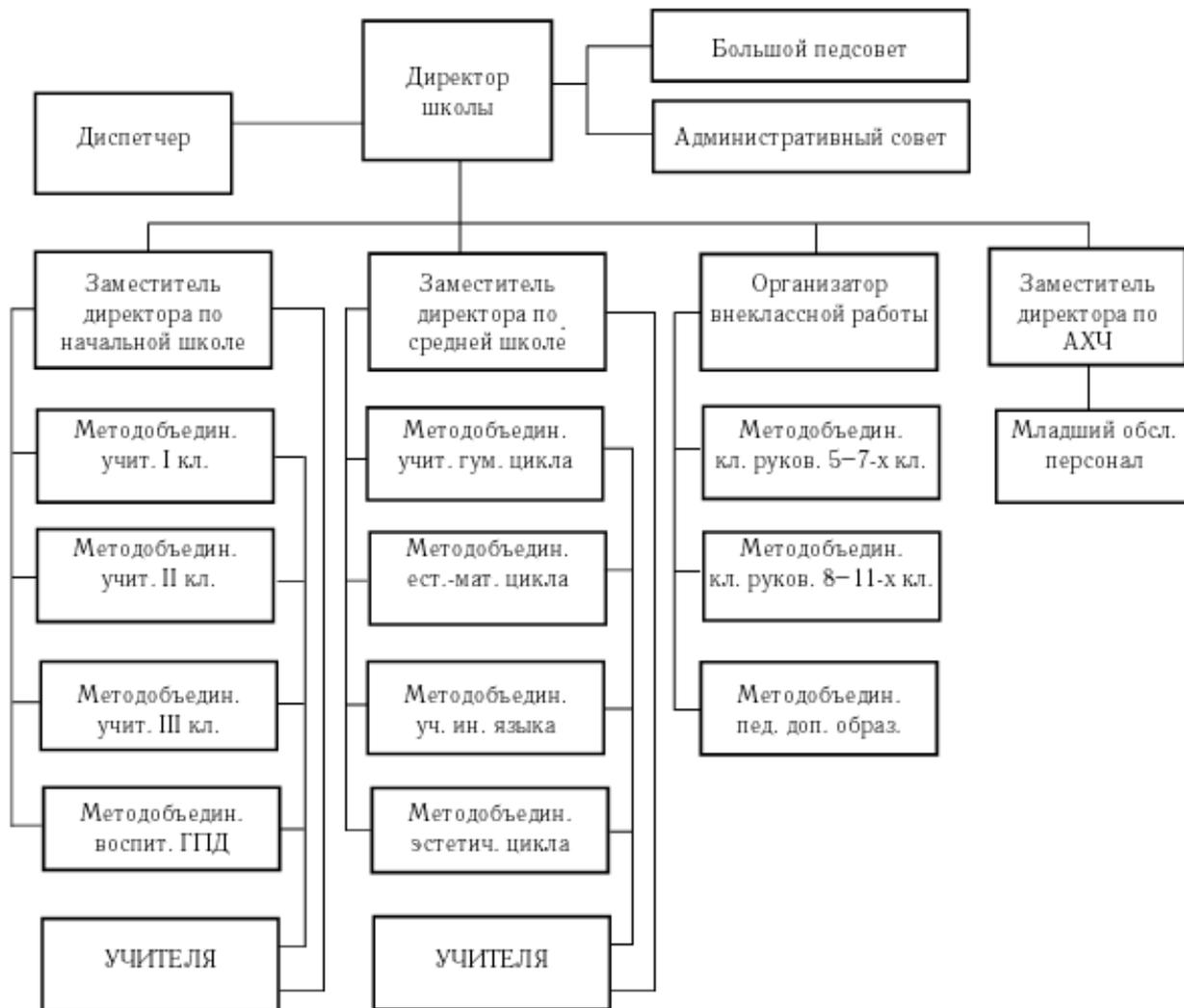


Схема 3. Партиципативная структура управления школой

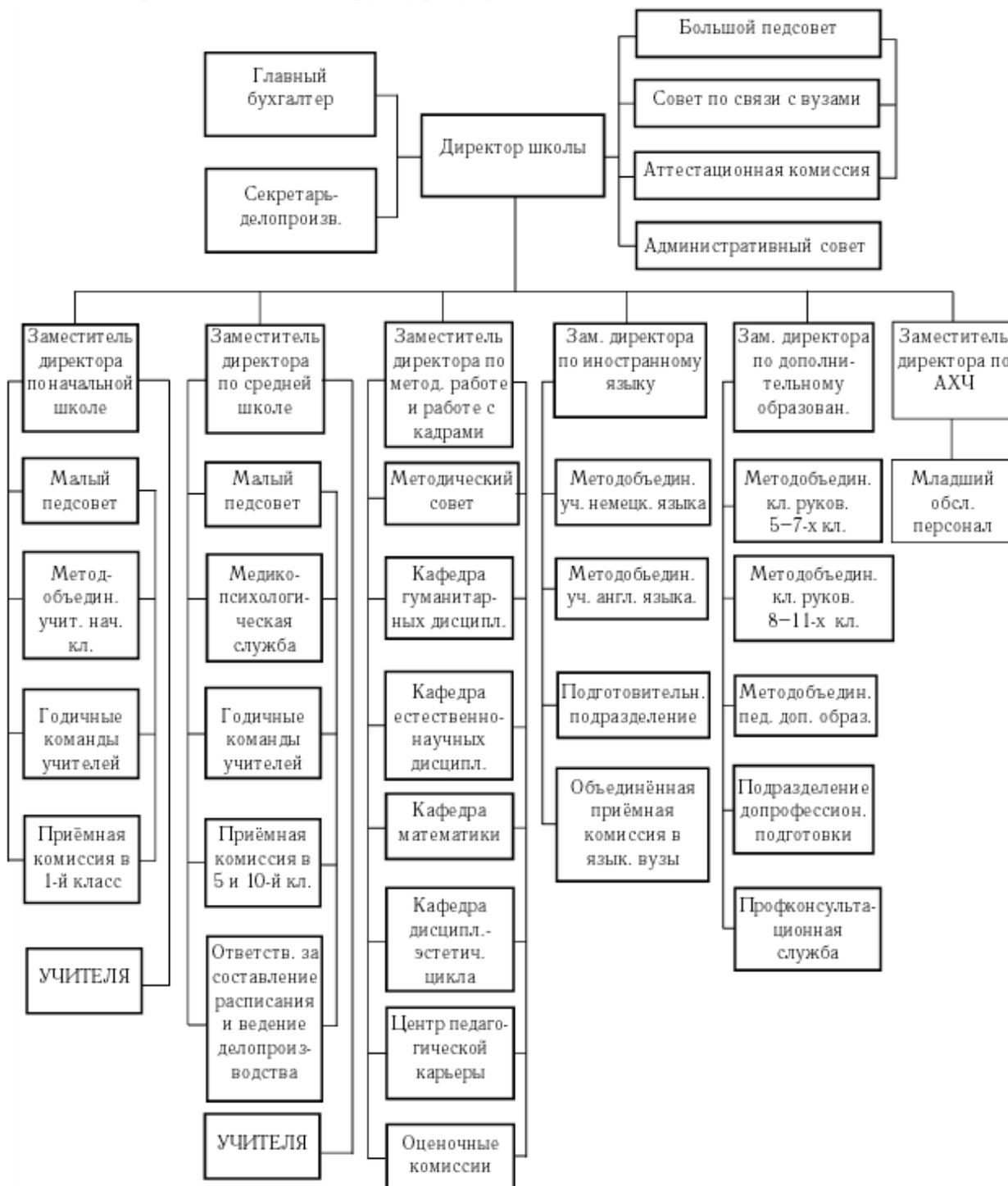


Схема 4. Организационный механизм развития школы № 35 г. Перми, основанный на участии учителей

Вид проблем	Коллегиальные органы управления	Руководители	Режим заседаний коллегиального органа
1. Проблемы в всей школы	Педсовет школы	Директор	Два раза в год
2. Проблемы школы одной ступени	Малый педсовет	Зам. директора по учебно-воспитательной работе	Два раза в год
3. Проблемы класса	Годичная команда класса	Классный руководитель	Не менее трёх раз в год
4. Проблемы предметной области	Методическое объединение или кафедра	Председатель методобъединения или зав. кафедрой	Не менее трёх раз в год
5. Проблемы дополнительного образования	Подразделение педагогов дополнительного образования	Зам. директора по дополнительному образованию	Четыре раза в год и по необходимости
6. Проблемы в вспомогательных процессах	Службы: психологическая, логопедическая, информационная, бухгалтерия.	Руководители служб	Четыре раза в год
7. Проблемы работы с кадрами	Научно-методический отдел, Центр педагогической карьеры, оценочные и аттестационная комиссии	Зам. директора по работе с кадрами, руководители Центра и специальных комиссий	Не менее двух раз в год
8. Проблемы управления школой	Административный совет	Директор	Четыре раза в год
9. Проблемы связей между подсистемами	Проблемные группы	Заместители директора	Не менее трёх раз в год
10. Проблемы внешних связей школы	Советы содействия школе	Директор	Два раза в год

Преимущества и недостатки централизованных и децентрализованных структур

Централизованные, делегирующие и партисипативные структуры обладают как преимуществами, так и недостатками.

В структурах с сильной централизацией власти управление опирается на опыт и знания администрации школы. Именно поэтому оно не эффективно при решении сложных задач, требующих использования специальных узкопрофессиональных знаний. В централизованных структурах **выявление и решение новых проблем зависит преимущественно от компетентности и позиции руководителей**, что в определённых ситуациях может препятствовать развитию школы. При авторитарном управлении работники отчуждены от решения проблем учреждения и поэтому их заинтересованность и удовлетворённость трудом низкие. Это отрицательно сказывается на мотивации кадров.

Вместе с тем преимущества централизованных оргструктур состоят в том, что они позволяют **обеспечить хороший контроль и координацию работы сотрудников, а значит, и чёткую, в соответствии с планом, работу учреждения.**

При децентрализованном управлении **повышается активность менеджеров нижних уровней и учителей**. За счёт этого растёт уровень компетентности и оперативности управления, так как возможность принимать решения получают те, кто непосредственно отвечает за работу, хорошо знает возникающие проблемы и, решая их самостоятельно, не тратит времени на дополнительные согласования. Эти структуры позволяют выращивать лидеров, готовить квалифицированные управленческие кадры, создают хорошие условия для реализации учительской карьеры. Из таких школ выходят будущие руководители образовательных учреждений.

При партисипативном управлении используется потенциал не только одной администрации, но и всех заинтересованных в улучшении работы школы. Благодаря участию в

управлении рождается чувство причастности к делам коллектива, ответственность за результаты её работы, исполнители получают большее удовлетворение от сделанного. Привлечение к управлению школой повышает их заинтересованность в непрерывном развитии своего учреждения и делает реформы более эффективными. Участие в управлении объединяет людей вокруг решения общих целей, включает в совместную деятельность, играет большую роль в развитии трудового, родительского и детского коллективов.

1. Педсовет школы — П

2. Малый педсовет — МП (начальной, основной, полной школы)

3. Проблемные группы подпрограммы развития — ПГ (административный совет; гимназического образования; коррекционного образования; “Лидер”; “Помоги себе сам”; “Город — школе”; “Истоки”; постановочной модели)

4. Методические объединения учителей — МО (гуманитарного цикла; естественно-математического; иностранного языка; информатики; начальной школы)

5. Годичные команды — ГК (начальной, средней, полной школы)

Вместе с тем привлечение к управлению членов педколлектива вызывает необходимость чётко организовать работу этих органов, мотивировать исполнителей на эффективное решение делегированных задач, своевременность их выполнения, так как на коллективную разработку решений требуется дополнительное время.

Децентрализованные структуры управления имеют коллегиальные органы, которые вырабатывают и принимают согласованные решения. От индивидуальных они отличаются тем, что имеют разнонаправленные интересы, компромиссный характер и поэтому не всегда являются лучшими, а в отношении к новому — более легче идут на риск.

При переходе к партисипативной организации нужно иметь в виду, что расширение круга вопросов, решаемых коллегиальными органами управления, **приводит к ограничению самостоятельности всех сотрудников, как руководителей, так и учителей, в выполнении своей собственной работы.** Так, например, методическое объединение или годичная бригада учителей, работающая с классом, может ограничить права учителя в определении целей и методов обучения. В связи с этим **важно находить разумный баланс между использованием коллегиального характера управления самостоятельностью сотрудников на своих рабочих местах.** Учитель, скажем, должен иметь право разрабатывать и апробировать свои авторские программы, Иначе может развиваться конфликт коллектива с учителем, пропадёт желание проявлять инициативу, исчезнет индивидуальное педагогическое творчество.

Выбор степени централизации структуры внутришкольного управления

Это очень важная управленческая задача — выбрать степень децентрализации. Она зависит от ряда факторов: режима жизнедеятельности школы, уровня зрелости коллектива, особенностей системы образования и даже размеров школы.

Линейно-функциональные централизованные структуры с низкой степенью участия подчинённых в управлении оптимальны для управления образовательными процессами в школе. Опыта и знаний руководителей вполне достаточно для выполнения простых, циклично повторяющихся задач, не требующих глубокого системного анализа, генерирования новых идей и решений, а значит, и потенциала других членов коллектива.

Наибольшая необходимость в децентрализованных структурах, основанных на участии в управлении, возникает в развивающихся или требующих развития школах. **Принимаемые в них решения затрагивают интересы многих членов коллектива, поэтому единоличные решения администрации не всегда поддерживаются рядовыми сотрудниками.** Для выработки решений требуется привлекать компетентных специалистов, использовать потенциал всего трудового коллектива, оперативность быстро принимать меры на рабочих местах без дополнительного согласования с руководством.

Жёсткие формы регламентации труда, присущие централизованному управлению, **соответствуют коллективу с невысоким уровнем ориентированности на развитие и особенно — на саморазвитие.** Связи линейно-функциональных структур нацелены на инди-

видуальный характер деятельности членов коллектива и жёсткий административный контроль за их работой. Это обеспечивает успешность деятельности в школе даже с недостаточно квалифицированными кадрами.

Основной предпосылкой и условием участия учителей в управлении **является высокий уровень зрелости педагогического коллектива**, его ценностно-ориентационное единство, сплочённость и сработанность.

Зрелый педколлектив обладает корпоративной организационной культурой, нацелен на совместную работу, поэтому его члены сами заинтересованы в том, чтобы принимать непосредственное участие в решении вопросов жизнедеятельности школы. **Чем выше уровень зрелости коллектива и чем больший опыт и демократические традиции управления имеются в школе, тем более возможен в ней демократический принцип управления.** В таком коллективе создаются группы позитивной деловой направленности: предметные, проблемные; объединяющие учителей, работающих с детьми одного класса и т.д. Правильно созданная организационная структура служит мощным фактором развития коллектива и обновления его организационной культуры.

Есть ещё один фактор, от которого зависит выбор необходимой степени децентрализации — это тип образовательного учреждения и используемые в нём педагогические технологии.

Децентрализация управления необходима при решении вопросов, для которых недостаточно волевого решения одной только администрации и требуется большая самостоятельность на местах или длительный поиск (дискуссии, эксперимент) компетентных кадров.

Так, **системе массового образования больше соответствуют делегирующие структуры.** Они предоставляют учителю широкие полномочия в решении достаточно определённых задач.

В больших школах с дифференцированными системами также целесообразно использовать делегирующие структуры: сильная централизация будет препятствовать компетентному решению вопросов в каждой из подсистем. Однако из-за больших размеров **эти школы нуждаются в создании специального координирующего центра, состоящего из сотрудников, хорошо знающих проблемы каждого подразделения школы.**

Средние по размеру школы с высоким уровнем дифференциации и интеграции образовательного процесса **постоянно нуждаются в решении вопросов с помощью метода взаимных согласований**, а значит, и в привлечении учителей к участию в управлении. Например, для интеграции сильно дифференцированных структур нужна слаженная работа целевых групп или других коллегиальных органов.

Партисипативные структуры — **это привилегия больших школ.** В них есть возможность создать многочисленные органы участия в управлении, не особенно перегружая при этом учителей. В небольших школах проблема демократизации решается с помощью расширения круга полномочий коллегиальных органов. Так, например, вопросы обучения детей в каждом отдельном классе рассматриваются на заседаниях общешкольного педсовета. Подобное решение проблемы всегда сопряжено с необходимостью присутствия на заседаниях группы малоинтересованных в этом лиц. Однако в таких коллективах у сотрудников сильнее развито чувство причастности к делам школы и сплочённость коллектива.

При проектировании управления необходимо учитывать все эти факторы в совокупности. Проектирование начинается с оценки необходимости и возможности создать децентрализованную структуру. Партисипативные структуры необходимы в школах, решающих задачи системного развития и имеющих сильно дифференцированные и интегративные системы. Они позволяют более успешно выполнять функции управления развитием, координировать работу. Однако возможность перехода к структурам партисипативного типа в большой степени зависит от уровня зрелости коллектива. Если он не обладает достаточной зрелостью, чтобы участвовать в управлении школой, делегирование лучше осуществлять поэтапно. Вначале, как правило, делегируются те задачи, решение которых можно легко

проконтролировать (например, распределение учебной нагрузки), или наименее простые и важные, не требующие специальной подготовки при исполнении, а затем — остальные. Первоначально в управлении участвуют группы, имеющие опыт успешной совместной работы. Руководителю необходимо провести обучение кадров, особенно руководителей групп учителей. В небольших школах при проектировании необходимо учесть занятость учителей в работе коллегиальных органов и **разработать эффективную систему стимулирования**, которая может компенсировать неизбежные перегрузки. Один учитель не может участвовать в работе более чем трёх органов, помимо педсовета школы.

Однако структура не начнёт действовать, если участники не будут заинтересованы в работе её органов.

Мотивация участия в управлении

Наиболее сложной при создании децентрализованных структур является проблема мотивации учителей и родителей на участие в составе органов управления. Большинство из них не проявляет большой заинтересованности в том, чтобы брать на себя дополнительную работу. Основанием для отказа служит ссылка на собственную некомпетентность, нехватку времени, загруженность основной работой, нежелание портить отношения с коллегами и т.д. Незаинтересованность часто бывает основной причиной распада школьных советов и комиссий или приводит к формальной работе. Они действуют только на бумаге и активно работают только под руководством своих создателей — директора или завучей школы. Примером может служить совет школы, методический совет, школьная конференция. Большая доля формализма есть и в работе предметных методических объединений.

Однако, как я уже говорила, людям свойственно стремление чувствовать себя причастным и участвовать в делах школы, где они трудятся или к которой имеют какое-то отношение.

Побуждающими мотивами служит возможность влиять на решение проблем, которые связаны с личными интересами учителей и родителей школьников. Так, одним из наиболее сильных мотиваторов для учителей становится возможность решать вопросы распределения учебной нагрузки, составлять расписание учебных занятий или график занятости на работе, определять содержание и методы контроля результатов обучения, меры вознаграждения за работу в трудовом коллективе, приоритеты в развитии школы.

Родители охотнее подключаются к работе с классным коллективом, в котором учится их ребёнок: участвуют в проведении совместных воспитательных мероприятий, экзаменов, выпускных вечеров.

Помимо этого, участие в управлении служит средством удовлетворения многих социальных потребностей учителей. Для людей, имеющих управленческие задатки, участие в выработке, принятии и реализации решений способствует удовлетворению потребности в причастности к делам школы, в самореализации. В некотором смысле “участие” сродни рационализаторской деятельности, так как для большинства его смысл в управлении связывается именно с этим, то есть с рационализацией, улучшением положения дел в школе. Есть определённая связь между партисипативным управлением и теорией ожидания, так как **участие в принятии решений позволяет сотрудникам самим определять будущее школы, которое в результате становится более реальным и ясным. Это помогает устранить чувство тревоги, возникающее из-за неопределённости своего будущего.**

Активное участие педагогов и родителей в управлении школой зависит от соблюдения администрацией ряда мотивационных условий, создания мотивационной среды, рождающей неравнодушное отношение к судьбе школы. Помимо общих условий мотивации **очень важно отношение самой администрации к деятельности органов управления.** Демократический стиль, коллегиальность в принятии управленческих решений должны являться нормой, которую исповедует сама администрация школы. Учителя и

родители учащихся должны чувствовать полную меру уважения к их решениям, доверие к качеству работы. **Доверие предполагает также, что в коллективе не должно быть закрытых для обсуждения тем.** Люди, которых администрация привлекает к решению актуальных проблем, должны иметь возможность оказывать своё влияние на те процессы, которые протекают в школе. У них не должно возникать ощущения, что они работают под жёстким контролем администрации и являются всего лишь ширмой для проведения в жизнь собственных директорских решений. **Желание видеть в учителях и родителях своих ближайших партнёров и помощников, а не подчинённых должно быть у руководителей искренним.** Соблюдение этих условий поможет помочь преодолеть инертность сотрудников.

Ещё один важный фактор — содержание работы коллегиальных органов управления. Привлекательная, творческая, интересная, ответственная и действительно значимая для школы работа, позволяющая проявить себя и одновременно внести вклад в решение насущных проблем жизни школы рождает чувство удовлетворённости и, более того, становится действенным стимулом. В связи с этим важность проблем должна определяться с учётом мнения учителей и родителей, которые будут привлекаться к их решению. Например, полноправное участие родителей в управлении не должно основываться на отношениях проситель — исполнитель: родители вправе обсуждать вопросы рационального использования своих сил и предоставляемых средств. Малозначимые и в то же время трудоёмкие задачи, отнимающие у исполнителей много сил и времени, напротив, повышают значение вознаграждения за работу.

Мотивация участия в работе органов управления предполагает систему мер поощрения коллективной деятельности, поддержку инициативы и самостоятельности отдельных учителей и родителей. Наряду с поощрениями за индивидуальные результаты директор школы должен предусмотреть вознаграждение за эффективную групповую работу, за участие в управлении школой.

г. Москва