

МОДЕРНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАНИЕМ

Современный подход

В Концепции модернизации образования страны «важнейшей задачей и одним из приоритетных направлений» названа модернизация самой модели управления образованием. Предлагается «чётко распределить полномочия... согласовать функции и ответственность субъектов образовательной политики». Но как переложить эти общие требования на язык повседневной управленческой практики? Как привести управление в соответствие с современной наукой? Ответ на эти вопросы даёт предлагаемая вам статья, которую мы настоятельно советуем обсудить на управленческой секции августовской конференции.



Александр Новиков,
академик РАО

Недавно нам довелось участвовать в крупном проекте по модернизации управления образованием на муниципальном и региональном уровнях. Материалы о деятельности различных муниципальных и региональных органов управления образованием, которые мы рассматривали, представляли собой, за редкими исключениями, довольно печальную картину. Создавалось впечатление, будто система управления образованием существует на другой планете, в полном отрыве от современной теории управления социально-экономическими системами и от передовых тенденций развития управленческой практики. Вместе с тем анализ представленных материалов показал, что в последнее время повысился уровень самостоятельности, автономности субъектов управления (особенно на уровне образовательных учреждений), а также творческий потенциал работников образования, в том числе — управленцев. Кроме того, преодоление синдрома «наказуемости инициативы» привело к росту престижа инновационной, исследовательской, поисковой деятельности. Эти позитивные изменения создают предпосылки для обновления, модернизации системы управления образованием.

И всё же ряд факторов ограничивает реальные возможности системы управления образованием. Вот главные из них:

- несоответствие прежних, привычных стилей и стереотипов управленческой деятельности новым социально-экономическим условиям;
- концентрация основных усилий аппарата управления на решение текущих задач, что затрудняет и замедляет переориентацию управления на приоритеты перспективного развития образования;
- несогласованность, а то и противоречивость различных правовых актов, составляющих нормативную базу образования, что вынуждает органы управления на местах в инициативном порядке заниматься разработкой собственных временных документов (зачастую только на основе здравого смысла);
- отсутствие надёжных механизмов реализации принятых государственных решений в сфере образования;
- нерешённость вопросов, связанных с заработной платой, социальной защитой и повышением квалификации управленческих кадров образования, что снижает престиж и привлекательность управленческой деятельности в отрасли.

Работа над проектом позволила нам выявить **ключевые недостатки** деятельности региональных и муниципальных органов управления образованием. **Недостаток первый: «вмешательство» работников органов управления в не свойственные им функции.** Эта отрицательная традиция, которая складывалась десятилетиями, чудовищно перегружает как самих управленцев, так и руководителей школ и учителей. Стремле-



Дмитрий Новиков,
профессор
Института проблем
управления РАН,
доктор технических
наук



ние многих управленцев контролировать всё и вся приводит к неэффективности их деятельности и крайне ограничивает возможности развития управляемого объекта — системы образования. Обратимся к представленным материалам: в связи с принятием городской Думой решения о льготном проезде школьников работниками органов управления «проводят работу по реализации данного права»; в связи с активной компьютеризацией образовательных учреждений специалистами управления «проводится работа по контролю компьютерных классов и их соответствию санитарным требованиям». И так далее, вплоть до контроля школ по закупке ими новогодних ёлок. Зачем?! Пусть за санитарными требованиями следят органы санитарного надзора, а за реализацией права на льготный проезд школьников следят транспортные службы. Вот если появятся жалобы, нарекания — тогда, возможно, понадобится вмешательство органа управления образованием. Но не ранее того! И неужели учителя и директора школ сами не догадаются поставить в школах ёлки для детей?!

А многочисленные тематические, комплексные и другие проверки? Порой руководитель образовательного учреждения не успевает выполнить замечания по итогам предыдущей проверки, как уже проводят следующую! Во многих случаях руководители и работники органов управления образованием как бы делают вид, что управляют, а директора и учителя школ делают вид, что они управляемы, по сути, не испытывая необходимости друг в друге. Приведём ставший уже историческим пример. В 1988 году произошло слияние трёх образовательных ведомств в одно — Госкомитет по образованию СССР. Поток приказов, циркуляров, инструкций и других многочисленных указаний, направляемых из Москвы в учебные заведения, разом прекратился. А до 1988 года один Госпрофобр СССР направлял в среднем 350 документов в год только на союзном уровне и только в профессионально-технические училища — по документу

каждый день, включая выходные! А ещё были указания из республиканского комитета, областных управлений, органов народного контроля, прокуратуры, служб надзора и т.п. И вот этот бумажный «девятый вал» разом иссяк: за весь 1988 год в профтехучилища ушёл всего один документ. Что-то изменилось? Ничего подобного! Руководители профтехучилищ в один голос вздохнули с облегчением — работать стало легче. Но с годами бумажный водопад стал опять расти и расти. Этот пример невольно наводит на мысль: а чем же занимаются органы управления образованием? И нужны ли они вообще?

Традиция всеобщего контроля порождает громоздкую и чаще всего никому не нужную отчётность, что отмечали практически все участники социологического опроса, проведённого в рамках проекта. Так, у любого нормального человека невольно возникает вопрос: а для чего и кому нужны, например, ежеквартальные, а то и ежемесячные (!) отчёты о вакансиях, о повышении квалификации педагогических кадров, о подготовке резерва руководящих кадров, о работе с одарёнными детьми, об уплате налогов, о деятельности попечительских советов, о проведении семинаров с родительской общественностью и социологических исследований с учащимися в школах и т.д. и т.п.? (Это взято из материалов пилотных регионов.) Или ежемесячные отчёты об исполнении сметы доходов и расходов по внебюджетным средствам? Начиная с 1989 года, каждое образовательное учреждение имеет право зарабатывать средства сверх бюджета самостоятельно, в том числе планировать доходы и соответственно расходы. Зачем же ставить под контроль это право?!

Второй недостаток: неразграниченность основных и вспомогательных функций управления. Интересны результаты социологического опроса, проведённого среди работников органов управления образованием. Задачи, стоящие перед системой управления образованием, они должны были сгруппировать по степени актуальности.





НА МУНИЦИПАЛЬНОЙ АВГУСТОВСКОЙ КОНФЕРЕНЦИИ ГРОМКО ЗВУЧИТ ГОЛОС УЧИТЕЛЬСТВА



Людмила Воропаева,
начальник отдела образования
администрации Кирсановского района

Каждый год на районной августовской конференции обсуждаются актуальные проблемы, которые решает муниципальная система образования. В прошлом году это были вопросы, связанные с модернизацией, развитием образования. На секциях идёт обсуждение сугубо педагогических проблем, учителя обмениваются опытом. На педсоветах, посвящённых началу учебного года, материалы конференции активно обсуждаются, ибо они — ориентир на предстоящий учебный год.

Анализируя итоги районного августовского педсовета за последние годы мы приходим к выводу: несмотря на экономические трудности, хроническое недофинансирование, муниципальное образование не только устойчиво функционирует, но и развивается.

Не разрушено дошкольное образование, сохраняется и система дополнительного образования детей. Ведётся постоянный поиск способов улучшения качества образования сельской дотворы. И в этом проявляется профессиональная и гражданская ответственность учительства района, голос которого звучит на каждой августовской конференции. Ибо учитель каждой школы реализует в своей деятельности образовательную политику — и федеральную, и региональную.

Завершён первый этап модернизации российского образования. По его итогам можно судить о жизнестойкости, целесообразности и значимости избранного курса, его перспективности с учётом традиций и новых веяний отечественной школы.

В 2003 году Управление образования Тамбовской области приняло программу «Модернизация системы образования Тамбовской области», предусматривающую системные изменения в нашей сфере, приведение её в соответствие

Первую группу, по мнению респондентов, составляют такие позиции (их отметили более половины респондентов): эффективное управление финансовыми ресурсами системы образования; материальными ресурсами; совершенствование технологии управления образованием. Во вторую группу вошли задачи, отмеченные 40—45% участников опроса: управление качеством обучения; нормативно-правовое регулирование; совершенствование распределения потоков учащихся по различным каналам обучения.

Мы видим, что в первой группе задач явно доминируют не основные функции управления, а ресурсные: финансовые и материальные. А непосредственно к управленческой деятельности относятся задачи второй группы, отмеченные менее чем половиной респондентов.

Недостаток третий: позиция бюрократической инстанции, транслирующей подчинённым руководящие указания и контролирующей их исполнение. В условиях предоставления большей свободы регионам и развития местного самоуправления такая позиция органов управления — несвоевременна и непродуктивна. По любому указанию сверху нижестоящий уровень управления разрабатывает детальные «планы мероприятий», на каждое из этих «мероприятий» следующий по иерархии уровень разрабатывает свой «план мероприятий по выполнению плана мероприятий» и т.д. Мероприятия множатся и, как правило, мельчают, на них тратятся время и энергия, а результат нулевой. Более того, сопротивление изменениям, инициированным свыше, в нижестоящих подсистемах образования зачастую тормозит развитие образовательной системы в целом.

Недостаток четвёртый: отсутствие необходимой управленческой компетентности подавляющего большинства работников органов управления образованием. Судя по представленным материалам, большинство управленцев даже не различает функции, механизмы, задачи и виды управления. Так, государственно-общественное управление многие наши респонденты отнесли к органам управления образованием (?!). Встречаются даже такие формулировки: «В связи с этим нововведением (имеется в виду общественно-государственное управление) усиливается функция контроля, координации, планирования и оказания помощи в совместной работе образовательных учреждений и общественных организаций». Опять контроль. И не просто контроль, а усиленный управленческий!

Очевидно, что необходима специальная подготовка управленческих кадров. Подготовка, направленная на активное освоение и использование сущностных функций управления: методов стратегического анализа, прогнозирования и проектирования, разграничения компетенций и ответственности. Кроме того, необходимо активно включать общественность в разработку и принятие управленческих решений в области образования.

Настало время полностью пересмотреть деятельность органов управления образованием. Для этого, вероятно, следует провести переподготовку работников аппарата, которая дала бы



им возможность освоить современную теорию управления и её применение в системе образования.

Не менее важно пересмотреть исходные позиции в отношении управления. За основу следует взять современный *принцип рациональной централизации управления*: вмешательство управляющего органа в деятельность подчинённых ему образовательных систем допустимо только в том случае, когда они не обеспечивают реализации возложенных на них обязанностей.

Органы управления образованием (региональные, муниципальные, а также руководители образовательных учреждений) должны *координировать деятельность, а не выполнять образовательные функции*. Это необходимо подчеркнуть, так как у работников органов управления сложилась традиция выполнять не свойственные им функции.

В соответствии с современной теорией управления его *эффективность* определяется эффективной деятельностью управляемой системы. Применительно к образовательным системам это выглядит следующим образом: эффективность деятельности органов управления образованием определяется успешной деятельностью (функционированием) школ, дошкольных учреждений и учреждений дополнительного образования, профучилищ и вузов, то есть — управляемой образовательной системы. И только этим! Не количеством проведённых «мероприятий», проверок, смотров, конкурсов, олимпиад и т.д., а исключительно **показателями деятельности образовательных учреждений**.

Принцип рациональной централизации позволяет рассматривать образовательное учреждение как автономную структуру, которая самостоятельно выбирает образовательные программы, определяет пропускные способности, распределяет имеющиеся у неё ресурсы. Если школа, например, не может удовлетворить спрос населения на образовательные услуги, то в этом случае требуется вмешательство муниципальных органов управления. Они могут либо обеспечить ресурсами эту школу, либо открыть новую и т.п. Если аналогичная проблема возникает на муниципальном уровне, то для её решения задействуется региональный или субрегиональный управленческий уровень.

Принцип рациональной централизации должен распространяться и на образовательные инновации. Из мировой практики известно, что, возникая внизу, они распространяются вверх, затрагивая те уровни, вмешательство которых необходимо для успешной инновационной деятельности и тиражирования положительного опыта. С этой точки зрения любые реформы, «спускаемые» сверху, обречены на пассивную ассимиляцию — «уйдут в песок». Давно известно: всё живое и жизнеспособное растёт от корней, снизу. «Верхам» надо учиться «слушать жизнь», изучать её, своевременно улавливать её тенденции.

В иерархии управления вышестоящие звенья должны строить свои отношения с подчинёнными на основе конструктивного взаимодействия, используя партнёрские и договорные отноше-

с требованиями современности, создание механизмов обновления. На базе областной программы в апреле 2004 года разработана и утверждена Советом народных депутатов нашего района программа «Модернизация системы образования Кирсановского района».

Прошедший год показал, что несмотря на финансово-хозяйственные трудности, нам удалось сохранить в неизменном виде муниципальную систему образования. Деятельность педагогических коллективов и отдела образования развивалась по таким основным направлениям:

- контроль за результатами выполнения нормативно-правовых актов федерального, регионального и местного уровней;
- учебно-педагогическая деятельность;
- работа с руководящими и педагогическими кадрами;
- инструктивно-аналитическая;
- финансово-хозяйственная.

Планомерная работа велась по каждому из этих направлений. Сделан качественный анализ состояния образовательных учреждений района по критериям «успеваемость — численность учащихся — расходы», на основе чего определены модели реструктуризации школ и детских садов в долгосрочной перспективе.

Основным направлением нашей работы была учебно-педагогическая деятельность школ. Прошедший год показал, что мы не только можем ставить перед собой задачи, но и достойно их решать. Серьёзным испытанием как для учащихся, так и для педагогов в этом учебном году стал Единый государственный экзамен по русскому языку. В нашем районе ЕГЭ сдавали 115 учащихся 11-х классов. Средний балл по школам района составил 44,15, областной уровень — 46,1. Конечно, экзамену предшествовала большая организационная работа, была разработана программа по подготовке к единому экзамену, организовано питание школьников, работа транспорта.

Традиционно в соответствии с приказом по отделу образования ежегодно проводится второй этап предметных олимпиад. Не стал исключением и прошлый учебный год. Методический кабинет и педагоги района разработали задания для олимпиад по одиннадцати предметам: по алгебре и началам анализа, физике, информатике, русскому языку, литературе, биологии, химии, иностранному языку, географии, истории, обществознанию. В предметных олимпиадах приняли участие 250 ребят из восьми средних и девяти основных общеобразовательных школ. Призёрами стали 59 человек.



Воспитание подрастающего поколения — один из важнейших критериев успешности образования. В школах района определены задачи воспитательной работы:

- создать систему правового всеобуча родителей и учащихся;
- повысить эффективность воспитания гражданственности и духовности;
- создать условия для укрепления здоровья школьников, воспитать у них стремление к здоровому образу жизни;
- создать условия для самореализации каждого ребёнка с помощью системы дополнительного образования;
- оказывать помощь детям в жизненном самоопределении, создать условия для их трудовой деятельности;
- организовать отдых и занятость школьников во время каникул.

Решению этих задач способствует развитие воспитательных систем школ, в основе которых — совместная творческая деятельность детей и взрослых. Школы района работают по различным воспитательным программам: В.А. Каравковского, О.С. Газмана, Н.Е. Щурковой, И.П. Иванова.

Основная форма воспитательной работы в образовательных учреждениях — это организация общешкольных мероприятий, коллективных творческих дел. Благодаря им в школах создаётся чёткий ритм жизни школьного коллектива. Наряду с традиционными мероприятиями, такими как День Победы, проводятся и нетрадиционные, например, «Праздник труда».

Коллективы школ работают и по районным программам: «Дети Тамбовщины», «Комплексная программа Кирсановского района по профилактике правонарушений среди несовершеннолетних», «Программа патриотического воспитания граждан на 2002–2005 гг.».

В районе складывается опыт реализации государственной программы поддержки молодых и детских общественных объединений. В них активно ведётся гражданское воспитание детей и подростков. На протяжении трёх последних лет активную работу ведут 17 детских организаций по таким направлениям деятельности: трудовое, краеведческое, эколого-краеведческое, патриотическое, эстетическое, фольклорное, экологическое. Самоуправление в детских общественных организациях способствует развитию демократической культуры, гражданских, патриотических чувств человека, формированию навыков делового общения.

ния, в том числе — возможности, связанные с правами и обязанностями учредителей и соучредителей соответствующих образовательных комплексов, оказывать нижестоящим звеньям управления широкий спектр профессиональных сервисных услуг: разработческих, консультативных, экспертных, научно-методических, информационных, снабженческих, посреднических.

Модернизируя управление, придётся в корне пересмотреть все его функции, освободиться от гипертрофированного контроля, многочисленных проверок и никому не нужного громоздкого и во многом бесполезного, как мы убедились, документооборота.

Функции снабжения целесообразно передать ресурсным центрам, снабженческим фирмам, мониторинг, повышение квалификации педагогических кадров передать институтам повышения квалификации, учебно-методическим кабинетам, научно-методическим центрам. А проведение конкурсов «Учитель года», контроль за горячим питанием школьников, за развитием физкультуры и спорта, возможно, и аттестацию педагогических кадров — органам общественного управления. Тогда за органом управления останутся только самые необходимые функции управления, соответствующие существующей численности аппарата. При этом руководствоваться следует, так называемым «числом Миллера». **Это принципиальное положение менеджмента:** каждый уровень может в своей деятельности осуществлять 7 ± 2 функции (т.е. не менее 5 и не более 9). Большее количество функций делает систему неуправляемой, а меньшее приводит к тому, что каждая функция включает чрезмерно широкий круг обязанностей. Как известно, «число Миллера» соотносится со способностью оперативной памяти человека, одновременно отслеживать состояние не более 5–9 объектов.

Эти оставшиеся за органом управления функции следует структурировать на *внешние* (основные) — оказание полноценных образовательных услуг населению и *внутренние* (вспомогательные), обеспечивающие существование и развитие системы. Кроме того, функции необходимо разделить по видам управления: *проектное*, то есть управление изменениями в системе, инновационной деятельностью и т.д., и *процессное* — управление регулярной, повторяющейся деятельностью при неизменных внешних условиях.

В Концепции модернизации российского образования определены основные принципы совершенствования образования в стране: повышение его качества и доступности, эффективности системы в целом. Соответственно *главными направлениями модернизации управления образованием* должны стать, во-первых, управление качеством, во-вторых, управление доступностью и, в-третьих, управление эффективностью. Эти три ключевых аспекта определяют и *основные функции* органов управления образованием всех уровней. В управлении качеством, доступностью и эффективностью образования, в отличие от традиционного управления, будут задействованы управленцы, все участники образовательного процесса — учителя, учащиеся, родители. Каждый на своём месте и своими средствами будет га-



рантировать требуемый и желаемый уровень качества, доступности и эффективности образования. А это, повторим, и станет показателем эффективности управления: качество, доступность и эффективность образования. Кроме того, повысит престиж образовательной системы, которая займёт достойное место в жизни местного сообщества, региона и страны.

Управление доступностью образования потребует решения многих проблем, в частности — всеобщего обучения. Известно, что общеобразовательная школа с 1-го по 11-й класс теряет «по дороге» 4,7 млн подростков. Из них примерно 700 тысяч поступают в учреждения начального профессионального образования, 800 тысяч — среднего профессионального. Но более 3 млн ребят уходят из школы «в никуда», становясь люмпенами, маргиналами, пополняя ряды преступников, наркоманов и т.п. Отказ от школьного всеобуча — не только огромная социальная опасность, но и экономическая «яма», особенно в условиях напряжённой демографической ситуации. Ответственность за средний всеобуч может и должна быть распределена по уровням управления образованием. Например, за каждой школой закрепляется определённая территория, за которую она несёт ответственность. Если школа не может охватить всю территорию, то вмешиваются муниципальные органы управления. Они должны либо построить новую школу, либо обеспечить доставку учащихся в доступную по расстоянию школу автобусами. Если же и муниципальный уровень этого сделать не в состоянии, то вмешиваются региональные (субрегиональные) органы управления, которые строят новые школы. Эта модель уже отработывается в ряде регионов.

Доступным образование должно стать и для сирот, детей-инвалидов. Проблема доступности существует также в начальном и среднем профессиональном образовании. Далеко не все молодые люди могут попасть в эти учреждения из-за ограниченного приёма, транспортной недоступности и т.п. По данным ЮНЕСКО, в России всего 65% молодёжи в возрасте от 15 до 18 лет учатся в стационарных учебных заведениях. А где находятся остальные 35%? На улице?

Управление качеством образования. В соответствии с семейством международных стандартов ISO управление качеством подразумевает обеспечение качества товаров или услуг на каждой стадии их производства, что получило название «петля качества» (международный стандарт ISO 8402). Например, сегодня западные фирмы размещают заказы на сборку корпусов судов на российских судостроительных заводах, но при этом требуют сертификаты качества на используемую сталь, на электроды и сварочные аппараты, на квалификацию сварщиков и т.д.

«Петля качества» для производителей образовательных услуг и соответственно для управления состоит из таких элементов:

- изучение потребностей рынка труда и спроса на образовательные услуги;
- набор абитуриентов;
- формирование программ и методов обучения;

Однако совершенствование воспитательной работы невозможно без системного и планомерного анализа её эффективности. Но определить уровень воспитанности школьников — проблема сложнейшая, над ней активно работают педагогические коллективы, стремясь избежать формализма, поверхностности. Анализ даёт возможность конкретизировать план воспитательной работы, осуществлять индивидуальный подход и педагогическую поддержку ребят, нуждающихся в коррекции поведения. Одно из важнейших направлений деятельности — правовое воспитание. К сожалению, в последнее время наметилась тревожная тенденция к росту числа правонарушений несовершеннолетних. В связи с этим в образовательных учреждениях района ведётся профилактика правонарушений, в которой особое внимание уделяется работе с трудными подростками. В результате в пяти школах нашего района на протяжении трёх последних лет не было правонарушений, но на учёте в отделе профилактики правонарушений несовершеннолетних по-прежнему находятся наши школьники (большинство этих детей — переселенцы из других регионов). Эта негативная тенденция частично связана с миграционными процессами, затронувшими Кирсановский район. Поэтому образовательные учреждения района и уделяют профилактике, новым формам правового воспитания такое пристальное внимание.

В воспитание школьников свой вклад вносят учреждения дополнительного образования. В школах района в основном работают кружки эстетической и художественной направленности. Но этого недостаточно. В соответствии с современными требованиями и с разнообразными интересами ребят возникает необходимость в кружках технической направленности. А это требует значительного улучшения материально-технической базы школ. Управление образования Тамбовской области заявило о своём участии в ряде федеральных программ, призовые фонды которых — школьное оборудование. Но чтобы его получить, необходимо активно участвовать и в конкурсных программах. Это направление деятельности школ в новом учебном году станет приоритетным.

В районе была продолжена замечательная традиция — районный конкурс «Учитель года». В прошлом году его победителем стала учительница начальных классов Уваровщинской сельской школы Т.Н. Соболева. В апреле прошлого года в г. Тамбове проведён областной конкурс «Учитель года-2004». В нём принимала участие учитель истории Калаисской сельской школы



Татьяна Тимофеевна Меньших, которая стала призёром конкурса.

Для руководителей школ района серьёзным испытанием становится подготовка к новому учебному году. В этом им большую помощь оказывает администрация Кирсановского района.

Несмотря на то что район наш дотационный, администрация нашла возможность выделить из муниципального бюджета 640,5 тысяч рублей на ремонт школ (капитальный, замена электропроводки, закупка стройматериалов и т.д.). Глава администрации Анатолий Васильевич Шипилов взял под свой контроль подготовку школьных зданий к новому учебному году. Благодаря этому ремонт проведён качественно и в сроки, определённые планом. Отопительный сезон выявил недостатки отопительных систем ряда школ. Своевременно закуплены и установлены отопительные газовые котлы, проведён частичный ремонт отопительных систем. В районе ряд школ перешли на газовое отопление, но есть и такие, что отапливаются твёрдым топливом, для них закуплен уголь.

Мы понимаем, как важно создать безопасные условия работы каждой школы, и поэтому с пониманием относимся к довольно жёстким требованиям службы пожарной безопасности.

Следуя предписаниям Государственного пожарного надзора, необходимо установить в школах противопожарные сигнализации, сделать пропитку деревянных перекрытий зданий. Сумма, необходимая на эти работы, превышает 1,5 млн руб. Но выделить такие средства мы не можем. На противопожарную безопасность уже потрачено 17,6 тыс. руб. Хорошим подспорьем в этом стала спонсорская помощь. Огромное спасибо руководителям таких предприятий, как ОАО «Кристалл» (директор Юрий Михайлович Хохлов), ОАО «Память Кирова» (директор Иван Иванович Верещагин), сельхозкооператив «Иноковский» (руководитель Анатолий Николаевич Поминов), ЗАО «Ковыльское» (руководитель Борис Сергеевич Коловатов), и другим нашим помощникам, болеющим за судьбу школы и детей. В дальнейшем нам предстоит решить целый ряд задач, связанных с модернизацией образования:

- продолжить эксперимент по введению ЕГЭ;
- начать переход к профильному обучению старшеклассников;
- апробировать новые модели реструктуризации сельских школ;
- освоить новые механизмы финансирования.

Итак, в добрый путь, дорогие друзья. Я верю, что у нас всё обязательно получится.

Тамбовская область

- обеспечение ресурсами образовательного процесса;
- организация процесса обучения;
- аттестация выпускников школ и присвоение квалификации выпускникам профучилищ;
- мониторинг трудоустройства выпускников (для общеобразовательной школы — мониторинг дальнейшей их судьбы: продолжение учёбы в учреждениях начального, среднего, высшего профессионального образования, а также трудоустройство по профессиям, приоритетным для социально-экономического развития территории).

Управление эффективностью образования предполагает:

- переход на нормативное подушевое финансирование, когда финансовые средства «привязаны» к потребителю образовательных услуг (обучающемуся), а не к их производителю (образовательным учреждениям), как происходит до сих пор;
- формирование бюджета развития, обеспечивающего реализацию инвестиционных проектов, прежде всего, по модернизации учебного оборудования;
- привлечение внебюджетных средств путём финансово-хозяйственной деятельности учреждений образования и расширения общественного участия в их ресурсном обеспечении;
- информационное обеспечение принятия управленческих решений, в том числе модернизация образовательной статистики;
- рациональное управление человеческими ресурсами в образовательной отрасли;
- организацию консалтинга как для управления образованием, так и для потребителей образовательных услуг;
- разработку системы маркетинга образовательных услуг и служб по связям с общественностью для выработки и разъяснения образовательной политики;
- создание специальных сервисных служб для системы образования (например, проведение ремонтных работ школьных зданий на конкурсной основе).

Эта важнейшая управленческая функция состоит из достаточно разнородных элементов. Однако у них есть общий стержень — эффективное использование всех поступающих в систему образования ресурсов: финансовых, кадровых, информационных, материальных.

Вспомогательные (обеспечивающие) функции управления могут быть структурированы в логике ресурсного обеспечения образовательных систем: мотивационное, кадровое, научно-методическое, финансовое, материально-техническое, организационное, нормативно-правовое, информационное. Превращение вспомогательных функций *в самоцель*, что характерно для нынешних моделей управления образованием, ведёт к стагнации образовательных систем, неэффективному расходованию ресурсов, создаёт условия для коррупции. Так, в былые годы зарплата учителям повышалась неоднократно, но это никак не сказывалось на качестве образования. А бесплатное питание и обмундирование учащихся профтехучилищ создавало вокруг каждого училища громад-



ные свалки продуктов, одежды и обуви (естественно, эти примеры нельзя переносить на современные условия).

Распределение функций по видам управления. При разработке новых прогрессивных моделей управления образованием необходимо найти оптимальное сочетание видов управления:

— административного (командного) и мотивационного, побуждающего участников образовательного процесса к более эффективной деятельности с помощью различных форм материального и морального поощрения;

— проектного динамичного (управления изменениями в системе, инновационной деятельностью и т.д.) и процессного (управления функционированием — в статике: регулярной, повторяющейся деятельностью при неизменных внешних условиях).

Управление в динамике считается более прогрессивным. Оно также несёт в себе некоторые проблемы: соотношение проектной (инновационной) и процессной (повторяющейся) деятельности. Найти такое оптимальное соотношение совсем непросто. Если, допустим, всю систему образования (муниципальную, региональную и т.д.) погрузить в инновационный режим, то начнётся полный хаос. С другой стороны, в деятельности органов управления, особенно муниципальных, значительную долю времени и энергии занимают текущие рутинные дела, скажем, выплата зарплат. Кстати, многие работники органов управления образованием считают выплату зарплат учителям школ одной из главных, а подчас и самой главной функцией управления. Но если, к примеру, поручить эту рутинную функцию какому-либо банку, то он выполнит её, наверное, более профессионально.

В управлении российским образованием традиционно используются в основном два механизма — планирование (многочисленные «мероприятия») и всепроникающий контроль. Одна из основных задач модернизации — задействовать **полный набор** (цикл) механизмов управления:

Анализ текущего состояния образовательной системы. Он необходим для получения «точки отсчёта», относительно которой будет оцениваться результат управляющих воздействий. Сравнение текущего состояния с представлениями об «идеальном» позволит в первом приближении оценить эффективность образовательной системы, а стало быть, и управленческих действий.

Прогноз развития. Он позволяет судить о динамике изменений в образовательной системе, о том, насколько она будет удаляться или приближаться к некоему идеальному состоянию без учёта возможных управляющих воздействий.

Целеполагание. Это формулировка общих целей развития и критерия его эффективности.

На этапе *планирования* определяются *задачи развития* — действия и мероприятия, позволяющие достичь или максимально приблизиться к поставленным целям. Для этого необходимы соответствующие *ресурсы* — мотивационные, финансовые, кадровые, информационные и другие, то есть — одна из обеспечивающих функций управления развитием системы.

Контроль заключается в постоянном наблюдении за изменениями в образовательной системе, вызванными управляющими воздействиями. По мере поступления новой информации, полученной в результате контроля, могут потребоваться корректирующие воздействия, что составляет суть *оперативного управления*.

На завершающей стадии каждого из запланированных этапов развития образовательной системы необходим *анализ изменений*, обобщение опыта развития, который должен использоваться при разработке стратегии и тактики дальнейшего управления.

Такая управленческая модель соответствует современной теории управления социально-экономическими системами. Руководителей, желающих ознакомиться с ней подробнее, отсылаем к специальной литературе, которой и завершаем тему статьи. **НО**

Рекомендуемая литература

1. Мазур И.И., Шапиро В.Д. и др. Управление проектами: справочное пособие. М.: Высш. шк., 2001.
2. Новиков А.М., Новиков Д.А. Образовательный проект \ методология образовательной деятельности. М.: Эгвес, 2004.
3. Новиков Д.А., Глотова Н.П. Модели и механизмы управления образовательными сетями и комплексами. М.: Институт управления образованием РАО, 2004.
4. Бурков В.Н., Новиков Д.А. Как управлять организациями. М.: СИНТЕГ, 2004.