

# ИНТЕГРАТИВНАЯ МОДЕЛЬ СИСТЕМЫ управления образованием



**Александр Ярулов,**  
профессор кафедры управления образовательными системами Московского педагогического государственного университета, главный редактор журнала «Управление образованием», доктор педагогических, кандидат психологических наук

**Потребность в объединении усилий, оптимизации и гармонизации управленческих связей и отношений между федеральными, региональными, муниципальными органами и институтами управления образованием весьма актуальны. Дело в том, что доминирующей линией построения и организации их деятельности по-прежнему выступает иерархически выстроенная система субъект-объектного воздействия, когда вышестоящий уровень управления наделяется правами управляющего (субъекта), а нижестоящий — управляемого, то есть объекта.**

- гармонизация управленческих связей
- базовое доверие к организаторам и участникам образовательных процессов
- стиль взаимодействия

**П**ри этом упускается из виду, для каких целей создаются управляющие системы в образовании, и не учитывается, что принципиальной характеристикой любого субъекта управления выступает ответственность за объект его воздействия. Свидетельство тому — действующий Закон РФ «Об образовании», в котором понятия «ответственность» за проводимую образовательную политику мы не найдём в статьях о компетенциях федеральных, региональных и муниципальных органов управления образованием. Только в статье 32 «Компетенция и ответственность образовательного учреждения» появляется понятие «ответственность». Однако и в отношении

сферы ответственности самого образовательного учреждения в законодательстве заложены искажающие её смыслы — в основном прописана сфера ответственности школы перед вышестоящими системами управления, но никак не перед учеником, за которого она несёт ответственность в сфере его образования.

Этот юридический недочёт в законодательстве об образовании, конечно же, необходимо исправить. Хотя бы для того, чтобы вразумить некоторых начальников, что руководимая ими управленческая система создана для выполнения многочисленных функций содействия подведомственным образовательным учреждениям в обеспечении условий качественного образования взрослого человека. Чтобы эти начальники наконец-то поняли, что

подведомственные учреждения выступают в роли не подчинённых, а подопечных, за деятельность которых они несут не только юридическую, а, прежде всего, профессиональную ответственность.

Может быть, тогда многие управленческие действия будут осмыслены и придёт осознание персональной ответственности за принимаемые решения. Педагоги хронически устали от множества управленческих инициатив и кампаний, лавиной исходящих и спускаемых «сверху». Школа задыхается от многочисленных мероприятий, соревнований, проверок, организуемых органами управления. Учителям некогда заняться обучением и воспитанием своих учеников.

Да и в самих образовательных учреждениях господство субъект-объектных воздействий породило множество «уклонизмов», когда отчёт стал важнее дела, форма заслонила содержание, а в построении системы управления востребованы в основном функции контроля и надзора.

Как найти тот системный интегратор, который позволит оптимизировать и гармонизировать управленческие связи и отношения в отечественной системе образования? В качестве одного из таковых может стать модель организации субъект ↔ объект ↔ субъектного взаимодействия.

#### Модель организации субъект ↔ объект ↔ субъектного взаимодействия в сфере образования

| Субъект   | Объект<br>↔              | Субъект   |
|---|--------------------------|---|
| Общество<br>Государство<br>Федеральные органы управления образованием<br>Региональные органы управления образованием<br>Муниципальные органы управления образованием<br>Образовательное учреждение<br>Участники образовательных процессов | <b>Среда образования</b> | Государство<br>Федеральные органы управления образованием<br>Региональные органы управления образованием<br>Муниципальные органы управления образованием<br>Образовательное учреждение<br>Участники образовательных процессов<br>Участник образовательных процессов |

Принципиальная особенность предлагаемой модели заключается в том, что в неё могут быть целостным образом вписаны все иерархические структуры, а также системы управления обра-

зовательным учреждением, так как интегративным объектом их совместного и самостоятельного действия выступает *среда*, наделяемая в межпредметном научном знании *миссией образования*:

- на индивидуальном уровне — человеческого в человеке (*философский аспект*); внутреннего мира, второй природы (*психологический аспект*); гармонично развитой личности (*педагогический аспект*); совокупного субъекта и объекта своего развития (*управленческий аспект*);

- на совместном уровне — качественной системы взаимодействия между человеком, государством и обществом, что весьма актуально для российской действительности.

Отсюда меняется позиция внешних органов управления образовательными учреждениями. Их основной функцией становится *помогающая*, функция содействия образовательным учреждениям в выполнении возложенных на них целей и задач. При этом «помогать» означает не только материальное, финансовое, кадровое обслуживание и обеспечение, а, прежде всего, организацию новой культуры качественного взаимодействия

взрослеющего человека со средой своего образования в пространстве управленческих влияний каждого образовательного учреждения.

В качестве предварительных и весьма перспективных с точки зрения интегративного научного знания не затратных условий организации субъект ↔ объект ↔ субъектного

**И в этом направлении деятельности не потребуются дополнительных материальных затрат, так как ставку следует сделать на оптимизацию и гармонизацию управленческих связей и отношений за счёт смысловой перестройки деятельности самих органов управления образованием посредством изменения системы их взаимодействия с подведомственными учреждениями.**

взаимодействия мы предлагаем органам и институтам управления сосредоточить свои усилия на создании **среды:**

*а) базового доверия к организаторам и участникам образовательных процессов.* Взяв за основу, к примеру, опыт Финляндии, осуществить самоотказ от громоздкой и затратной по психологическим основа-

ниям системы гиперконтроля и аттестации, от мероприятий по стимулированию внешней активности школ, педагогов и учащихся, от некоторых средств соревновательности и конкуренции;

*б) профессионально выверенного и организованного с научной точки зрения стиля взаимодействия.* Стиля, когда все уровни взаимодействующего управления согласованно руководствуются: ценностно-целевыми смыслами и значениями выработки и принятия управленческих решений; научно обоснованными закономерностями, принципами и методами организации собственной и совместной деятельности; высокими профессионально-личностными стандартами, нормами, правилами и требованиями; владеют или овладевают современным содержанием и средствами решения профессиональных задач; профессиональной этикой и культурой организации управленческой деятельности; знаниями, умениями и навыками актуализации творческого потенциала, проектирования и регуляции способов саморазвития во всех компонентах и позициях управления; организуют систему условий, содействующих про-

цессам со- и самоорганизации своих подчинённых и подопечных.

Тем самым восстанавливается ценностно-целевая смысловая основа ориентиров и критериев оценки деятельности всех органов и структур управления образованием — они в сфере возложенных на них компетенций (властных полномочий) несут ответственность за создание среды как системы обстоятельств, условий и средств формирования и развития обогащающей культуры взаимодействия взрослеющего человека с самим собой и окружающим его миром.

Но в условиях, когда от вышестоящих органов не исходит чёткого управленческого заказа на предмет и критерии деятельности школы, она как самостоятельная управленческая система способна даже в условиях ограниченных ресурсов осуществить самоказ и действовать в интегративном пространстве взаимодействия с органами управления образованием. Для чего образовательному учреждению необходимо проявить инициативу, активность и не только отразить в программах своей деятельности, но и обеспечить их выполнение в части реализации избранной государственной стратегии устойчивого развития, качества и безопасности жизни.

Отсюда другая особенность модели организации субъект ↔ объект ↔ субъектного взаимодействия: единым мерилom эффективности всяческих реформ, кампаний, проектов, программ и т.д. становится сам человек.

Рассмотрим действие этих утверждений на уровне деятельности некоего абстрактного образовательного учреждения.

*Во взаимодействии с обществом и государством* школа, руководствуясь стремлением общественных и государственных сил к построению гражданского общества, вводит в программу своих управленческих действий на ценностных основаниях целевую установку созидания в пространстве своего влияния *мини-гражданского общества*

и правового государства. Для чего создаёт среду, стимулирующую разумную общественную активность и обогащающую человека в его стремлении быть законопослушным гражданином, умеющим нести ответственность за общество, государство и за себя в обществе и государстве. Тем самым образовательное учреждение возлагает на себя ответственность не только за соблюдение прав и обязанностей, но и за развитие общественной и государственной составляющих в управлении совместной деятельностью по созиданию среды образования человека как гражданина, патриота, семьянина и т.д.

*Во взаимодействии с участниками образовательных процессов* — педагогами, сотрудниками, учащимися и родителями (законными представителями) — образовательное учреждение делает акцент на созидании системных условий, способов и средств, содействующих умножению и обогащению главного ресурса взаимодействующего управления — человеческого. При этом в смысловое понимание человеческого ресурса вкладываются значения и *резерва* (лат. *reservare* — сберечь, сохранить), и *потенциала* (лат. *potentia* — сила). Тем самым ориентируя участников взаимодействующего управления на одновременное решение задач по сбережению и сохранению, а также задействованию имеющихся в их распоряжении человеческих ресурсов, но не с точки зрения их эксплуатации, а с целью их умножения и обогащения. Отсюда целевой задачей становится не стремление вовлечь (формальный, количественный показатель), а *включить* ресурсы человека в образовательные процессы и тем самым качественно обогатить его опыт совместно-самостоятельного управления. Иными словами, то, что раньше рассматривалось как «вторичный результат», «побочный продукт», «скрытое содержание образования», теперь должно стать явным, приоритетным направлением.

Какие предварительные выводы можно сделать из приведённой аргументации?

Во-первых, каждое образовательное учреждение, избрав в качестве интегративного объекта управления среду, обладает потенциальной способностью полноценно реализовать возложенные на неё обществом и государством функции образования.

Во-вторых, органам федерального, регионального и муниципального уровней управления образованием следует не мешать, а помогать образовательному учреждению в его деятельности по обогащению и умножению человеческих ресурсов и резервов, имеющихся в распоряжении каждой школы. **НО**



### ЮРИДИЧЕСКИЕ КОНСУЛЬТАЦИИ

На вопросы отвечает **Елена Болотова**, профессор кафедры дисциплин государственно-правового цикла юридического факультета Университета РАО

**? В школах Рузского муниципального района МО идёт большое сокращение штатов. Людей официально предупредили об этом заранее. Также с января 2009 г. постоянно уменьшаются компенсирующие и стимулирующие надбавки (на июль 2009 года такое сокращение произошло аж в 4 раза!). Правомочны ли такие действия управления образованием и директоров школ, и вообще существует ли штатное расписание на определённое количество учащихся в Министерстве образования? В школах сокращены должности психологов, соцпедагогов, замов по АХЧ и т.д. Наша школа сельская (400 учеников). Такое ошутимое сокращение штатов и, соответственно, снижение заработной платы исходит из Министерства образования или это деятельность района?** Морозова

Типового штатного расписания не существует уже с 1992 года. Согласно ст. 32 Закона РФ «Об образовании» школа самостоятельно определяет свой штат и штатное расписание исходя из численности учащихся и необходимости выполнения ГОС общего образования. Вы можете обжаловать действия в Министерстве образования Московской области.

**? Учреждение дополнительного образования аттестовано на высшую категорию. Какими доплатами мы имеем право пользоваться? Распространяется ли на педагогов доплата 10% за категорию учреждения?**

Ирина

Этот вопрос следует направлять вашему учредителю. Доплаты и надбавки устанавливаются актами органов власти субъектов РФ и локальными актами учреждения.