

РУКОВОДИТЕЛЬ ШКОЛЫ в целостной системе управления

Елена Жаркова,

проректор по учебно-методической работе Алтайского краевого института повышения квалификации работников образования, доцент, кандидат педагогических наук, г. Барнаул

Образовательные чиновники разного уровня не устают повторять, что директор школы — главное действующее лицо модернизации образования. Казалось бы, руководителям школ надо радоваться признанию высокого начальства, но многие из директоров только грустно улыбаются в ответ на эти слова. Почему? Может быть потому, что чувствуют себя в одиночестве перед лицом проблем и вызовов, обусловленных переменами в образовании? Потому что забыли, когда вышестоящие не надзирают и наказывают, а помогают и поддерживают? Только согласованная работа всей системы управления позволит директору поверить в возможность качественного преобразования школы и сделать первые практические шаги.

Работа с руководителями школ на курсах повышения квалификации, их консультирование и изучение практики управления выявляют, что наиболее сложны для них задачи введения новых экономических механизмов, среди которых — развитие экономической самостоятельности школы, переход на новую систему оплаты труда, направленной на повышение дохода учителей;

переход на нормативное подушевое финансирование.

Несмотря на заложенное в этих механизмах реальное расширение пространства возможностей школы (с очевидным акцентом на результативность в качестве организующего принципа), в педагогическом сообществе проявляются

тревога и сопротивление по отношению к ним. Причина — в очевидном конфликте наличия внешних и отсутствия внутренних возможностей.

Что очевидно для директора школы?

Конечно, школе хотелось бы экономической самостоятельности, но как грамотно составить смету? Безусловно, нужно уходить от уравниловки в оплате труда, но как нормировать виды работ, выполняемых учителем, для определения базовой части заработной платы? Кто, как и когда будет определять стимулирующие выплаты за результаты и качество труда? Финансирование школ не может не зависеть от количества потребителей их образовательных услуг, но как формировать бюджет школы с учётом вводимых нормативов? И самое главное: чем и как школе привлечь внимание этих самых потребителей? Вот далеко не полный перечень вопросов, которые сейчас являются актуальными для значительной части руководителей школ Алтайского края.

В контексте нынешних преобразований иначе видится руководителям уже, казалось бы, освоенный процесс создания и реализации программы развития школы. Как оценить ресурсные возможности школы как элемента образовательной сети? Как использовать в целях развития общие ресурсы сети? Как школе выявить свои конкурентные преимущества? Как организовать мониторинг результатов программы развития школы, позволяющих проектировать новый шаг развития? Такие вопросы становятся всё более востребованными со стороны руководителей и проектных команд школ.

В числе не самых простых обозначены руководителями и задачи расширения общественного участия в управлении школой, усиления публичности и открытости её деятельности. Примечательно, что многие директора при-

знают собственную психологическую неготовность делегировать ряд своих полномочий, недостаточно понимают роль общественности как важнейшей составляющей управления. Руководители школ отмечают затруднения в организации заинтересованного участия членов педагогического коллектива в обсуждениях, дискуссиях и принятии коллективных решений, значимых для развития школы (в том числе, называют отсутствие собственной заинтересованности в таких диалогах).

Сложность управленческой деятельности руководители связывают с необходимостью принимать решения в условиях неопределённости, нестабильности, огромного объёма информации, для оперативной работы с которой у них, как правило, нет ни времени, ни освоенных адекватных технологий. И большинство директоров высказывают мысль о том, что изменения в системе внутришкольного управления, вызванные модернизацией образования, оказались для них в значительной мере неожиданны и не сопоставимы по своим масштабам и глубине со всеми предыдущими реформами.

Опрос руководителей и специалистов муниципальных органов управления образованием показывает, что их волнуют, прежде всего, реструктуризация муниципальных сетей образовательных учреждений, развитие инициатив самих школ в этом процессе. Не все школы пока осознали, какие возможности открывает образовательная сеть для обеспечения качества и доступности образовательных услуг, для конкурентного развития самой школы. Пока не ясны сетевые механизмы взаимодействия школ, нет ответов на вопросы о том, как создавать интегрированные образовательные ресурсы территории, как развивать кооперацию и специализацию образовательных учреждений и другие.

Сложной представляется руководителям муниципального уровня и задача формирования заказа на повышение квалификации

педагогических кадров в условиях модернизации образования. Как его формировать, как выявлять потребности муниципальной образовательной сети в таком повышении квалификации, которое обеспечивало бы поступательное развитие кадрового ресурса, а не доподготовку педагогов, то есть ликвидацию пробелов в подготовке специалиста в вузе.

По-прежнему в числе сложных остаются задачи управления реализацией приоритетного национального проекта «Образование»: как использовать потенциал победителей конкурсов проекта в целях развития муниципальной образовательной системы, как эффективно организовать распространение инновационного опыта, как расширить сферу применения конкурсных механизмов управления развитием?

В ответах руководителей муниципальных органов управления образованием выделены и задачи управления информатизацией муниципальной образовательной системы, в том числе, введение автоматизированных информационных способов сбора, обработки различной статистики и представления её на другие уровни управления. При этом руководители осознают как недостаточный для эффективного управления собственный уровень владения информационно-компьютерными технологиями.

Большая часть опрошенных управленцев считает, что у них «появилось много новых задач и решать их нужно все и сразу, поэтому работать стало очень трудно». На этом фоне, пожалуй, самыми оптимистичными выглядят такие высказывания: «Что ж, если нужно, сделаем», «Раз сказали делать, значит будем делать». Нетрудно заметить некоторую отстранённость авторов и тех, и других ответов от сути процессов, которыми нужно управлять: одни «не очень верят и не хотят», другие «не очень хотят, но готовы подчиниться».

Необходимость в глубоком анализе и понимании инновационных процессов, высокая ответственность за принимаемые управленческие решения — всё это вполне понятные причины повышенного беспокойства руководителей. В то же время проблемы, которые выделяют управленцы всех уровней, свидетельствуют о глубоком осознании ими необходимости

происходящих преобразований, о понимании новых требований к управленческой деятельности, о динамичном целеполагании в области управления модернизацией образования, необходимости модернизации самой системы управления образованием.

Каковы препятствия на пути модернизации?

Анализ традиционной практики управления образованием выявляет такие ограничения, как:

- дефицит средств управления, адекватных целям модернизации образования;
- неравномерная ресурсная обеспеченность запущенных в образовательной системе инновационных процессов;
- недостаточный опыт организации коллективных форм принятия решений;
- несоответствие новых процессов и старых, не приспособленных к ним инфраструктур;
- отсутствие сети активных проводников инновационных процессов, готовых принимать новое и динамично изменяться.

Запущенные в действие инновации в силу своего назначения (обеспечить системные изменения) разворачиваются «единым пакетом», одновременно и во взаимосвязи друг с другом. При этом эффективное управление ими предполагает готовность руководителей всех уровней действовать как минимум в трёх сферах: развитие человеческого ресурса, создание адекватной инфраструктуры, последовательное институциональное реформирование. Сложность проектных задач требует достаточно сложных инновационных технологий управления. При этом оценка его эффективности на основе чётких индикаторов и показателей не позволяет ограничиваться привычной констатацией проблем, делает явным наличие или отсутствие конкретных результатов деятельности каждого руководителя.

Ключевым фактором успешности руководителя становится его умение работать в едином, целостном управленческом пространстве, реализовывать согласованные ценности, цели и принципы управления.

Если какой-то из уровней управления образованием (краевой, муниципальный или школьный) оказывается неэффективным, слабо обеспечивает синхронизацию принимаемых и реализуемых управленческих решений, вся тяжесть рассогласования опускается на плечи учителя и учащихся.

Вполне очевидно, что задачи модернизации образования с позиций какого-то одного уровня системы образования не решаются. Сами процессы модернизации невозможно «приписать» к тем или иным уровням системы. **Поэтому необходим переход от линейных, одноуровневых процессов управления к действиям системным.** Между тем в практике управления образованием ярко проявляются многие черты, прямо противоположные: одноуровневость, игнорирование многих исключительно важных, например, социальных факторов, воздействующих на эффективность управления, отсутствие системности, формальный подход к принятию решений и т.д. Нередки случаи, когда неэффективность одного уровня управления усиливается недейственностью, нерезультативностью других уровней.

Так, например, программы реструктуризации муниципальных сетей сельских образовательных учреждений каждый муниципальный орган принимал, ориентируясь на административно-территориальные границы, без особой оглядки на то, что происходит в соседнем районе. В результате в ряде случаев (особенно — на границах муниципалитетов, «не знающих» друг о друге) распределение ресурсов оказалось крайне неэффективным с точки зрения повышения качества и доступности образования. Аналогичная ситуация наблюдалась и внутри муниципальных образовательных сетей, когда школы не «увидели» друг друга и не «заметили» образовательные учреждения других типов

и видов и предложили довольно ограниченный, дублирующий перечень образовательных услуг в условиях и без того малого количества учащихся, проживающих на этой территории.

Такая «островная» прорисовка ресурсов муниципальной системы образования в целом или конкретной школы без учёта взаимодействия со всеми соседями не отвечает самому замыслу и концепции реструктуризации образовательной сети. Негативным следствием этого стало отсутствие проработки организационно-экономических механизмов и нормативно-правовых основ сетевого взаимодействия и в программах развития школ, и в программах реструктуризации образовательных сетей.

Общественный ресурс в модернизации образования

Пример с реструктуризацией образовательных сетей раскрывает и ещё одну существенную особенность задач модернизации образования: **невозможно решать их в границах привычной отраслевой, ведомственной логики.** Само образование как отрасль также не является «островом в океане» и не может обойтись без активного взаимодействия с другими отраслями народного хозяйства, без развития современных коммуникаций, транспортной инфраструктуры и так далее.

Демократизация управления в контексте общих тенденций развития гражданского общества, постепенное осознание общества как потребителя образовательных услуг, интересы которого не могут не учитываться системой образования, также побуждают руководителей менять привычные методы управления. **На первый план выходит умение управленца выстраивать публичный диалог с общественностью, раскрывать и учитывать потенциал всех субъектов процессов модернизации образования, убеждать не силой своего «высокого» должностного места, а грамотным**

обоснованием предлагаемых стратегий развития. Однако неготовность воспринимать ценности публичного управления, адекватно реагировать на них сегодня характеризует многих руководителей системы образования.

Заслуживают особого внимания и такие проблемы, как ответственность и доверие, потребность руководителей в сотрудничестве, и факторы, благоприятствующие возникновению и развитию такого сотрудничества. Развитость потребности в сотрудничестве, умелое использование его потенциала также относятся к числу важнейших факторов результативной управленческой деятельности в условиях модернизации образования.

На практике далеко не все руководители системы образования воспринимают общественный ресурс как ценный и необходимый в повышении эффективности и качества принимаемых управленческих решений. Примерно 17% из них ориентированы на взаимодействие с бизнес-сообществом в целях получения финансовой поддержки для проведения конкретных мероприятий. Менее 10% отмечают значимость и ценность сотрудничества со средствами массовой информации как представителями общественности. Эти руководители осознают необходимость такого сотрудничества, прежде всего, в рамках реализации инновационных проектов, поскольку СМИ как партнёры обеспечивают информированность широкой общественности о проектах, формируют позитивное отношение населения к происходящим изменениям, способствуют расширению числа партнёров из других отраслей и сфер жизнедеятельности. И только 3% опрошенных руководителей смогли указать, членами каких общественных организаций они являются.

До сих пор мнение о том, что общество не готово к ответственному и конструктивному участию в решении проблем образования, является достаточно распространённым. Но так ли это в действительности?

Работа общественных экспертов с конкурсными материалами учителей и школ в рамках конкурсов проекта «Образование» убедительно доказала их искреннюю заинтересованность, способность и готовность к со-

трудничеству в решении проблем школьного образования. Многие эксперты-родители, открывшие для себя возможности современной школы с помощью представленных на конкурс программ развития, проявили инициативу и сделали предметом широкого обсуждения в школах своих детей желаемые направления изменений.

Включённые в состав общественных экспертов журналисты, предприниматели, врачи, члены различных общественных организаций «вживую» увидели, как проектируется будущее в сельских и городских школах края.

Организованный Алтайским краевым институтом повышения квалификации работников образования совместно с краевым Управлением по образованию и делам молодёжи ежегодный краевой фестиваль школ-победителей конкурсов в рамках приоритетного национального проекта «Образование» постепенно превращается в одну из эффективных площадок взаимодействия и диалога реальных движущих сил развития — лидеров системы образования, широкой общественности и органов государственного управления. Это тем более важно, поскольку многие руководители не имеют достаточного опыта участия в работе общественных ассоциаций, союзов, объединений и опыта интеграции государственных и общественных форм управления.

Фестиваль как пространство неформального общения и взаимодействия активной части общества и лидеров профессионального сообщества способствует постепенному осмыслению важных вопросов: что представляет собой сеть школ-победителей конкурсов проекта как инновационная среда? В чём уже проявляются результаты и эффекты деятельности этой сети? Как взаимодействуют эта сеть и система управления образованием? Каковы

приоритеты инновационной деятельности в образовании края? Как они учитывают общественные интересы? Не случайно именно на фестивале оформилась инициатива — создать общественную организацию «Ассоциация лучших школ Алтая» как ведущего стратегического партнёра органов управления образованием в реализации краевых целевых программ.

Новый подход — качественно новое управление

Модернизация системы управления образованием превращает его из механизма, отражающего бытие (зачастую недостоверно, без опоры на грамотно выстроенную систему мониторинга и статистики), в **механизм, конструирующий бытие**. Это очень непростая задача. Такой подход требует нового качества управления, которое обеспечивается сущностными характеристиками управленческой деятельности — анализом, экспертизой, рефлексией, коммуникацией и проектированием (Г.П. Щедровицкий и его последователи). На достижение этого результата направлена разработанная и успешно реализуемая в нашем институте программа «Стратегическое управление в условиях модернизации образования».

Отбор содержания, форм и конкретных технологий обучения по этой программе сделан с учётом решаемых руководителями практических проблем и основан на постепенном повышении степени их свободы и самостоятельности, способствует их максимальной самореализации. В учебной аудитории организуются ситуации, в которых руководители сопоставляют собственные ценности управленческой деятельности с ценностями коллег, вступают в диалог по поводу раскрытия смысла и сущности модернизации образования, инструментов сопровождения инноваций, тех позиций и конфликтов, которые случались в совместной работе и требовали нравственного

выбора, мотивационного обоснования поступка, деятельности. Личностно-ориентированное содержание проявляется в ситуациях, требующих принятия решения, ответственности, совершения поступка. В содержание повышения квалификации руководителей включены анализ реальной практики управления, опыта разрешения практических затруднений, исследование профессиональных конфликтов, поиск адекватных реакций на внезапные флуктуации в деятельности системы, рефлексивный анализ оснований собственной управленческой деятельности.

Так, глубокое понимание сути ведущих процессов модернизации образования происходит посредством их анализа и оценки в различных масштабах, содержательных позициях и фокусах обсуждения. Например, при обсуждении перспектив и рисков, которые возникают, например, при введении новой системы оплаты труда учителей или при переходе на бюджетное нормативное финансирование, или в связи с расширением общественного участия в управлении школой (попытка взглянуть на происходящие изменения с позиций учащихся, их родителей, учителей, органов местного самоуправления). Всё это помогает руководителям глубже осознать назначение и содержание собственной управленческой деятельности, её цели в более широких контекстах единой системы управления модернизацией образования. Руководители приходят к важному для себя осознанию того, в какие большие рамки вписывается тот или иной образовательный проект, какие процессы запускаются с его помощью. При этом важно не упустить главный смысл того или иного управленческого решения, учесть результаты, последующие при его грамотной реализации.

С помощью специально организованных дискуссий, «круглых столов», презентаций, публичных докладов в учебной