

ИННОВАЦИОННЫЕ ФОРМЫ И ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

В. Н. Волков
(Санкт-Петербург)

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРАКТИК УПРАВЛЕНИЯ ШКОЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ В УСЛОВИЯХ ИЗМЕНЕНИЙ СИСТЕМЫ ОБРАЗОВАНИЯ

Актуальность совершенствования управления в российских школах растет в связи концептуальными изменениями, происходящими в системе образования. Школы ведут инновационный поиск для обеспечения вариативности инструментов управления и повышения их эффективности. Статья объясняет авторскую позицию в отношении устойчивости происходящих изменений в управлении школой.

Существенные изменения в российской системе образования последних лет вызывают потребность в решении задачи совершенствования управленческой деятельности в школьных организациях и повышения ее эффективности. Масштабность изменений в образовании отмечается многими учеными-педагогами (А. Г. Асмолов, В. А. Болотов, С. Г. Вершловский, В. И. Гам, Е. С. Заир-Бек, А. Г. Каспржак, Я. И. Кузьминов, В. С. Лазарев, О. Е. Лебедев, С. Ю. Новоселова, Г. Н. Сериков, О. Н. Смолин, И. Д. Фрумин, Е. А. Ямбург и др.).

В рамках научного анализа образовательных изменений исследуются также и практики управления на уровне школьных организаций. При этом инновации в управлении школьной организацией затрагивают структуру и средства управления, «ориентированы на замену элементов системы управления с целью ускорения, облегчения или улучшения решения поставленных задач» [9, с. 42].

В настоящее время роль руководителя школьной организации по подготовке стратегических решений и осуществлению действий с учетом текущих и перспективных условий деятельности организации детерминирована вызовами, стоящими перед системой образования в целом и конкретной организацией в частности. Вместе с тем необходимо отметить, что в образовательных учреждениях стратегическое планирование по-разному по-

нимается руководителями. В этой связи есть определенные трудности в его осуществлении, прежде всего на стадии проектирования изменений при анализе предшествующего опыта. Другими словами, при стратегическом планировании не всегда может быть определена потребность в «последействии» по отношению к предыдущему периоду. Это изначально закладывает определенные риски в вырабатываемую новую стратегию. Большинство руководителей видят воплощение стратегического характера управления через «возможности организовать свою работу с учетом перспективы (46% респондентов) и работу руководства организации с учетом разделяемой всеми перспективы (18%)» [6, с. 159].

Для обзора выбраны управленческие практики различных школьных организаций из регионов нашей страны (Москва, Санкт-Петербург, Республики Кабардино-Балкария и Хакасия, Белгородская, Пензенская, Нижегородская, Новосибирская и Челябинская области), нашедшие отражение в научных публикациях последних нескольких лет. Все практики, по мнению авторов, обусловлены изменениями в системе общего образования и необходимостью реагировать на них на школьном уровне. При этом ключевой целью совершенствования управленческих практик является стремление улучшить качество об-

разования и укрепить престиж школы. В качестве основных средств достижения этого нового состояния можно выделить:

- управляемое развитие посредством создания и реализации специальных программ;
- развитие системы управления на основе государственно-общественного управления и социального партнерства;
- инновационную деятельность.

В этой связи необходимо согласиться с мнением О. Н. Калачиковой о том, что «качество управленческой поддержки определяется последовательностью и полнотой ее содержания» и только в этом случае образовательные инновации «характеризуются полнотой; последовательностью и развернутостью» [4, с. 9-10]. В настоящее время подобная парадигма в управлении школами предопределена концептуальностью происходящих изменений в российском образовании. Это выводит на первый план задачу учета особенностей средств управления при их использовании на практике.

В качестве одного из ведущих средств управления можно рассматривать создание и реализацию специальных программ развития. Это самая распространенная практика в школьных организациях. В качестве примеров, характеризующих особенности использования этого средства, можно назвать применение проектных технологий, внедрение систем управления качеством и перенос подходов из системы управления производством в управление школой.

З. Г. Найденова и Т. А. Загривная, анализируя инновационные модели управления развитием школьных организаций, выделяют наиболее предпочтительные для использования. Перспективными из них можно считать: управление инновационным развитием школы как самообучающейся организации; управление инновационными процессами в учреждении, ориентированное на развитие и удовлетворение запросов участников образовательного процесса; управление на основе создания структурной сети; управленческая модель лично-развивающего образовательного процесса; управление инновационным развитием школы на основе эффективного управления ресурсами; управление на основе использования роудмаппинга (система «дорожных карт»); модель соуправления [13]. На основе анализа моделей закономерен общий вывод авторов, согласно которому

«российские школы тоже пытаются создать современные управленческие системы, основанные на открытом и доступном качественном образовании», и что для обеспечения успеха школьной организации «необходимо разработать свою стратегию развития и свою унифицированную модель управления образовательным учреждением в рамках этой стратегии» [13, с. 14]. Такая идея, естественно, находит отражения в многочисленных теоретических работах и практических разработках. Например, О. А. Любченко и С. И. Карповой предложена четырехуровневая структурно-функциональная модель управления школой, в которой «учтен такой качественный признак управления, как результат в достижении цели образовательного процесса». По оценке авторов, «теоретически такая модель управления школой позволяет обеспечить не только долгосрочное (...), но и оперативное управление педагогической системой школы», что можно рассматривать как признак инновационности, однако по утверждению самих авторов данная модель требует апробации [8, с. 202].

Широкое распространение в последние десятилетия получила методология управления проектами и метод проектов, результаты их использования в разных сферах деятельности свидетельствуют о высокой эффективности. Проектные технологии в настоящее время также широко представлены в школах, прежде всего в исследовательской деятельности школьников и в практике управления. Применительно к управлению школьной организацией, в рамках проектной деятельности формируются команды и особая система управления проектами. Эти факторы могут укрепить организационный ресурс, тем самым поддержав развитие управленческой подсистемы школы в целом за счет появления вариативности в структуре управления. В. Л. Виноградова отмечает, что использование такого средства управления позволяет вовлечь практически всех педагогов школы в различные проекты. Переход на «командную модель управления» школой «потребует создания соответствующих организационной и коммуникационной структур (...); понимания социальной природы современных проектов и их комплексности как характеристик объекта управления; ролевого восприятия деятельности управленческого и проектного состава педагогов; учета быстро изменяющего-

ся содержания деятельности, разнообразия целевых назначений работ и соответствующего персонала; высокой интеграции взаимосвязанных работ и ресурсов» и др. [2, с. 159].

Примером такой практики может служить опыт школы № 1017 Москвы, в которой много лет на системной основе реализуется проектный метод управления. По мнению администрации школы, результатами проектного управления становятся такие значимые характеристики образовательного учреждения, как повышение уровня мотивации и эффективности труда педагогов, рост качества образования и собственно эффективности управления.

Обращаясь к оценке возможности использования подходов системы управления производством в системе образования, С. И. Карпова и О. А. Любченко определяют в таком качестве процессный подход. Они предлагают выстраивать систему управления школой «с построения корневой модели бизнес-процессов, необходимой для организации и управления деятельностью школы», и выделяют три вида процессов – управляющие, операционные и поддерживающие [5, с. 78-79]. Близка к этой позиции и идея И. В. Миргалеевой о том, что «решение поставленных задач требует внедрения новых моделей управления сферой образования, адекватных современным условиям развития рынка образовательных услуг, рынка труда и экономики страны в целом» [11, с. 68]. В этом контексте автором на основе зарубежного опыта определены модели управления школами, которые можно использовать в России: управление по целям, бенчмаркинг, использование механизмов управления качеством и реинжиниринг бизнес-процессов [11].

Примеры изменений в управлении школьными организациями на основе межотраслевых подходов и зарубежного опыта многочисленны. В научной литературе представлен опыт управления школой № 619 Санкт-Петербурга на основе использования универсальных средств и технологий управления (Всеобщее управление качеством – TQM, развитие учреждения по сценариям, SWOT-анализ и др.) [3]. М. Х. Мизова и М. М. Богатырева (школа № 4, г. Баксан), анализируя сложившуюся в учреждении практику управленческого анализа при проектировании программ развития, отмечают различные факторы, вызвавшие потребность расширения управлен-

ческого инструментария, изучения социального заказа школы, обращения к инструментарию SWOT-анализа и др. [10].

Активная реализация школьными организациями в 1990-2010-х годах принципов государственно-общественного управления позволила не только открыть новые формы социального партнерства, но и существенно обновить систему управления школой, обогатив ее потенциал и способствуя повышению эффективности управления. Через работу родителей или представителей бизнес-сообщества в органах государственно-общественного управления образовательным учреждением реализуется право участия граждан в управлении государством, что является важным элементом взаимоотношений граждан и государства. В педагогической науке сформировалась устойчивая система взглядов на систему государственно-общественного управления образованием. Согласно общепринятой позиции такое нормативно закрепленное и эффективно реализуемое средство управления способно объединять интересы различных социальных групп, обеспечивать обновление образовательного процесса в школе и способствовать выработке эффективной стратегии развития. Как отмечает М. Н. Недвецкая, государственно-общественная форма управления «определяется как интегрированное взаимодействие администрации школы, учителей, учащихся, их родителей и общественности, нацеленное на инновационное развитие школы, ее гуманизацию и демократизацию» [14, с. 9].

В практике российских школ встречаются многочисленные примеры успешной реализации проектов государственно-общественного управления. В частности к этой категории можно отнести эффективный опыт управляющего совета гимназии № 6 «Центр Горностай» г. Новосибирска по созданию «бренд-кода» учреждения. Примеры из школьной практики также свидетельствуют о заинтересованности участников образовательного процесса в управлении учреждениями. А. Ю. Шкуров (школа № 15, г. Пенза) отмечает, что «по данным социологических исследований, более 70% педагогов и родителей и около 92% учеников приветствуют создание органов ученического, родительского и педагогического самоуправления» [17, с. 100].

Деятельность школьных организаций изменяется под влиянием различных внешних

и внутренних факторов. Изменения в управлении школой часто происходят в соответствии с ними, но часто на практике встречаются примеры опережающей трансформации систем управления учреждениями, что представляется особо ценным. Такие опережающие изменения в управлении во многом обусловлены инновационной активностью руководителей и распространяются на всю школьную организацию. По мнению А. М. Моисеева, именно посредством инновационной деятельности многие школы обеспечивали в 1990-2010-х годах свое поступательное развитие и предопределили нынешнюю успешность среди населения, что делает потребность в такой работе приоритетной, и ее «следует культивировать и развивать» [12, с. 25]. Это очень важно, так как «любые изменения в образовательной системе школы происходят за счет освоения и внедрения новых образовательных идей, моделей или технологий» и в этом процессе велика роль управления и управленческих новаций [16, с. 293].

Практики школьных организаций, включенных в инновационную деятельность, демонстрируют позитивные изменения различных сторон образовательной и управленческой деятельности. Несомненно, интересен опыт и многообразие результатов 15-тилетнего проекта «Школы-лаборатории» Санкт-Петербургской академии постдипломного педагогического образования, сформировавшего во многом уникальную систему инновационного сетевого взаимодействия школ и учреждения дополнительного профессионального образования (<http://spbappo.ru/> и <http://www.schoollabspb.okis.ru/>). Пример обновления управленческих практик в Лице г. Абакана, в котором используется технология проектных команд как разновидность модульной технологии управления, позволяет обеспечивать существенное повышение качества обучения лицеистов (<http://festival.1september.ru/articles/314005/>). Реализация инновационного проекта в школе № 24 г. Старого Оскола обеспечила построение модели стратегического управления, включающей комплексную программу стимулирования социальной активности школьных педагогов. Опыт лицея № 97 г. Челябинска свидетельствует, что инновационная активность становится катализатором изменений управления учреждением. В публикациях об опыте школы подчеркивается, что «инновационная дея-

тельность объединяет компетентных педагогов в команды проекта, которые включаются в организационную структуру управления» [15, с. 87].

Обзор направлений инноваций в сфере управления школьной организацией и примеры научных современных разработок по этой проблематике позволяют утверждать, что в настоящее время возрастает значимость научно обоснованных подходов в управлении школами и адаптации возможностей таких подходов применительно к условиям конкретной организации. Это позволяет:

- укрепить базовые основания управления,
- обновить управленческие практики,
- выстроить систему изменений образовательного процесса для повышения его качества.

Эта деятельность достаточно сложна и требует подготовленности всех ее участников и обеспечения ресурсами. Однако осуществление именно научно обоснованных изменений в управлении школьной организацией в дальнейшем даст возможность в новых условиях получить новые средства управления. При этом важным представляется условие, при котором научный поиск и совершенствование практик управления школьными организациями проводились на фоне изменений в управлении на всех уровнях образовательной системы.

В завершение следует отметить, что разнонаправленность происходящих изменений в управлении школьными организациями велика. Вместе с тем часто выбор направления преобразований проходит эмпирическим путем, а собственно их «реализация происходит бессистемно, стихийно, исходя из разных критериев популярности, “модности”, слепого копирования зарубежных образцов, попытки адаптировать отдельные компоненты инновационных педагогических систем» [7, с. 72].

Обозначенное положение еще более актуализирует обозначенную потребность в научном обосновании управления школой. При этом остается открытым вопрос о доле организаций, осуществляющих целенаправленные изменения в управленческой подсистеме, в общем количестве школьных организаций в России. Это требует дополнительного исследования, так как экспертные оценки или отдельные работы не могут дать объек-

тивную картину происходящего. Большим вопросом также является оценка устойчивости осуществляемых изменений по отношению к внешним изменениям (например, изменениям образовательной политики, социально-экономическим кризисам и др.) и к внутрен-

ним трансформациям школьных организаций (например, смена руководителя, реорганизация и др.). Можно предположить, что оценка влияния этих факторов также может стать задачей исследования на значительной выборке школ.

Л и т е р а т у р а

1. Болотов В. А., Кравцов С. С., Чечель И. Д. и др. Управление развитием образовательного учреждения через профессиональную подготовку его руководителя // Управление образованием: теория и практика. – 2011. – № 1. – С. 1-7.
2. Виноградова В. Л. Командное управление инновационными проектами в образовательном учреждении // Человек и образование. – 2012. – № 4(33). – С. 157-160.
3. Волков В. Н. Программа развития образовательного учреждения как инструмент управления качеством образования // Народное образование. – 2012. – № 1. – С. 101-104.
4. Калачикова О. Н. Управленческая поддержка образовательных инноваций в деятельности педагогов общеобразовательной школы : автореф. дис. ... канд. пед. наук. – Томск, 2009. – 28 с.
5. Карпова С. И., Любченко О. А. Управление образовательным учреждением (школой, гимназией, лицеем) с учетом современных тенденций модернизации образования // Вестник Московского городского педагогического университета. – 2012. – № 4(22). – С. 74-88. – Серия: Педагогика и психология.
6. Квасникова Н. М. Некоторые аспекты профессионализма руководителя образовательного учреждения в условиях стратегического управления организацией // Вестник Череповецкого государственного университета. – 2011. – Т. 4. – № 35-3. – С. 158-161.
7. Коновальчук И. И. Модели, структура и факторы продуктивности инновационных процессов в общеобразовательных учебных заведениях // Вектор науки ТГУ. – 2010. – № 3(3). – С. 71-75.
8. Любченко О. А., Карпова С. И. Моделирование системы управления современной общеобразовательной школой с позиций системного подхода // Вестник Тамбовского университета. – 2012. – № 7 (111). – С. 197-203. – Серия Гуманитарные науки.
9. Макарова Т. П. Классификация инноваций в управлении образовательными учреждениями нового типа // Академический журнал Западной Сибири. – 2010. – № 2. – С. 40-42.
10. Мизова М. Х., Богатырева М. М. Анализ деятельности образовательного учреждения как основа стратегического управления // Проблемы и перспективы развития образования в России. – 2012. – № 16. – С. 312-318.
11. Миргалеева И. В. Развитие государственно-общественного управления в образовательных учреждениях // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2012. – № 3. – С. 67-73.
12. Моисеев А. М. Концепция управления развитием школы. – Новокузнецк, 1994. – 63 с.
13. Найденова З. Г., Загрянная Т. А. Инновационные модели управления развитием образовательных учреждений // Образование: ресурсы развития. Вестник ЛОИРО. – 2013. – № 3. – С. 5-14.
14. Недвецкая М. Н. Социальное партнерство школы и семьи в сфере управления образовательным учреждением // Наука и школа. – 2006. – № 5. – С. 8-11.

15. Усынин В. В. Управление развитием педагогического коллектива в условиях освоения инноваций // Инновации в современной науке : материалы II международного осеннего симпозиума / науч. ред. Г. Ф. Гребенщиков. – М., 2013. – С. 83-88.

16. Утешева Т. П. Инновационная деятельность школы в современных условиях // Образование. Наука. Научные кадры. – 2013. – № 1. – С. 85-87.

17. Шкуров А. Ю. Системные эффекты расширения общественного участия в формировании образовательной политики государственно-общественного управления образовательным учреждением // Психология и педагогика: методика и проблемы практического применения. – 2009. – № 9. – С. 96-101.

