

венном секторе экономике и экономическим кризисам, а, напротив, должна способствовать продуктивному взаимодействию [5].

Список литературы

1. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации». Ст. 95.
2. Методические рекомендации по проведению независимой системы оценки качества работы образовательных организаций. Министерство образования и науки РФ. 14 октября 2013 г.
3. Приоритетный национальный проект «Образование».
4. Проект «Независимая оценка качества образования в учреждении дополнительного образования детей» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://amur.omich.com/archives>
5. Новиков А.М. От школы знаний к технологической школе [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.anovikov.ru/artikle/sh_zt.htm.
6. АККОРК забота о качестве и эффективности российского образования [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.vyatsu.ru/nash-universitet/trudoustroystvo>

В. Н. Волков

V. N. Volkov

Инновационный поиск вариативных инструментов управления общеобразовательной организацией

Innovative search of variable tools in management of educational institution

Актуальность совершенствования управления в российских школах растет в связи концептуальными изменениями, происходящими в системе образования. Школы ведут инновационный поиск для обеспечения вариативности инструментов управле-

ния и повышения их эффективности. Статья объясняет авторскую позицию в отношении устойчивости происходящих изменений в управлении школой.

The relevance of management development in Russian schools is growing due to conceptual changes which are under way in the educational system. Schools are searching for innovations to allow for variability in management tools and to increase the efficiency of the latter. The article explains the author's point of view on the stability of the changes that are taking place in school management.

Ключевые слова: развитие системы общего образования, практики управления школьной организацией, стратегия управления, инновационная деятельность, государственно-общественное управление образованием

Keywords: general education system development, practice of school structure management, management strategy, innovation activity, state public education management.

Существенные изменения в российской системе образования, происходящие в последние годы, 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 понимается 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 образования 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 личностно-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 отражение 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 получили 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 поддерживая 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 «потребуется 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 изменяющегося содержания деятельности, разнообразия целевых назначений работ и соответствующего персо-

нала; 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 про-

грамм развития, отмечают различные факторы, вызвавшие потребность расширения управленческого инструментария, изучения социального заказа школы, обращения к инструментарию SWOT-анализа и др. [10].

Активная реализация школьными организациями в 1990–2010 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 Горноста́й» 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 ис-

следований, 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 нередко 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 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-летнего 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.schoolabspsb.okis.ru/>). Пример обновления управленческих практик в Лицее г. Абакана, в котором используется технология проектных команд как разновидность модульной технологии управления, позволяет обеспечивать существенное повышение качества обучения лицейстов (<http://festival.1september.ru/articles/314005/>). Реализация инновационного про-

екта 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 деятельность 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 управления 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 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 объективную 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 внутренним 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.

Список литературы

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. на соиск. учен. степ. 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., Загряжная 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 общественно-участия в формировании образовательной политики государственно-общественного управления образовательным учреждением // Психология и педагогика: методика и проблемы практического применения. – 2009. – № 9. – С. 96–101.