БИБЛИОТЕКА ЖУРНАЛА ДИРЕКТОР ШКОЛЫ
психология № 6, 2013

НОВИНКА!

Книга **«Практикум директора школы по образовательному менеджменту» будет полезна** при планировании и реализации современных направлений развития школы в условиях введения ФГОС; внедрения новых финансово-экономических механизмов, оценки качества образования, совершенствования нормативно-правовой базы на институциональном уровне, развития учительского корпуса и формирования деловой репутации вашего образовательного учреждения.

В целом в книге приведена подборка практических заданий, конкретных ситуаций и деловых игр для эффективного управления новой школой и формирования профессионально-личностных качеств современного руководителя с пояснениями и ссылками на соответствующие теоретические положения. Также приведено описание технологий активной групповой работы и даны методические указания для выполнения практических заданий.

Изучение книги позволит вам:

- сформировать готовность к практической управленческой деятельности в педагогической сфере в новых условиях;
- расширить практическую направленность знаний с учетом специфики их использования в различных управленческих ситуациях;
- совершенствовать практические умения и навыки управления в сфере образования, приобрести новые деловые и личностные качества.

Прочитав книгу «Практикум директора школы по образовательному менеджменту», вы сможете применить на практике как традиционные, так и современные, во многом инновационные методы управления, перевести полученные новые знания в разряд умений и приобрести необходимые навыки управления «нашей новой школой».

Автор книги: Витвар Оксана Ивановна, кандидат педагогических наук, доцент, зам.директора по УМР, Норильский филиал КГАОУ ДПО (повышения квалификации) «Красноярский краевой институт повышения квалификации и профессиональной переподготовки работников образования»

Заказывайте книгу
в редакции по телефону 8 (495) 710-30-01
или в интернет-магазине http://shop.direktor.ru

Кто управляет российскими школами?

Что значит быть «директором школы»? Что это за должность? Кто стоит за этим понятием? И кто может дать ответ на вопрос, который вынесен в название статьи?

А. Каспржак

Немного личное

Совсем недавно я стал свидетелем разговора большого регионального начальника с директором школы. Последний в разговоре позволил себе заметить, что «... в его школе...» есть некоторое особое мнение относительно обсуждаемого на совещании приказа Министерства образования и науки РФ. Ответ регионального лидера меня, честно говоря, если не потряс, то как минимум сильно удивил. Он «сбил» темп дискуссии продолжительной паузой, а затем твердо, чеканя каждое слово (как на диктанте в шестом классе), заметил, что школа эта не его — директора, а государственная, так как построена она за государственные деньги. Он же, директор, лишь распорядитель, приказчик, если хотите, который руководит этой школой сегодня, выполняя волю учредителя, причем лишь до тех пор, пока....

Я слушал это наставление «заблудшей овцы» на путь истинный, и мне вспоминались школы Мильграмма, Караковского или Тубельского, которые мало кто знал как № 45, № 825 или № 734. Это были именные школы, при поступлении в которые родители школьников связывали жизненные и карьерные перспективы своих чад с фамилией директора, то есть персоны, которой должностными обязанностями вменено организовывать взаимодействие участников образовательного процесса, поддерживать, развивать — управлять, одним словом. Мне, человеку, которого и в малой степени не коробит словосочетание «образовательная услуга», было както не по себе от того, что полтора десятка лет, в течение которых я имел честь возглавлять одну из весьма интересных мо-

сковских школ, на самом деле, оказывается, работал исполнителем чей-то воли. Создавая что-то новое, доказывая тем самым начальникам необходимость изменений. Обидно как-то стало.

Ну да Бог с ними, с обидами. ***Что же это такое за должность — директор школы, кто ее занимает?*** Как меняется «в пространстве и времени» директорский функционал, его личная ответственность за результаты образования? Как меняется имидж профессии и кто, как следствие, работал вчера и трудится сегодня директором в российской школе? Все это вопросы, на которые у нас имеются лишь интуитивные ответы, а если быть точным в научном смысле этого слова — ответа нет. А ведь от этого зависит в образовании очень многое: от содержания и форм организации образовательных программ подготовки и повышения квалификации руководителей образовательных организаций до уровня задач, которые могут быть решены системой образования, то есть инновационного потенциала системы. Именно об этом мы задумались в Институте образования НИУ ВШЭ примерно полгода назад. Думаем, что наступило время поделиться с читателем первыми вопросами (именно вопросами), которые у нас возникли, и… просьбами, впрочем, об этом чуть ниже.

От администратора — к управленцу?

Лет пятнадцать назад мне представилась возможность посетить занятие Олега Ермолаевича Лебедева*, которое он вел с директорами школ переходного периода. Первое, что заставило задуматься, — тема. Она звучала так: «Чем можно управлять в системе образования?»

В ходе дискуссии обсуждалось, что такого рода вопрос перед подавляющим большинством советских школ не стоял, так как можно было «уставать» функционируя, ощущать нечеловеческую перегруженность, выполняя поручения сверху. Но стоило задуматься о сути управления, начинать переводить поставленные учредителем, обществом, профессионалами и учениками перед школой задачи в образовательные проекты, ориентированные на развитие всех субъектов образовательного процесса, деятельность директора обретала смысл. Он, директор новой российской школы, ***должен был осознать новые задачи образования и, оценив ресурсы, выстроить проект преобразований руководимой им организации, балансируя между «должным» и «возможным»***.

А для этого нужно и стратегические документы читать (кто же это делал в советское время), и учителей найти способ поддержать, и с партнерами отношения наладить, и структуру школы видоизменить, и… Одним словом, реакции на запросы сверху, которые, как правило, являлись и являются основным наполнением их работы, отходили на второй план, становились рутиной, обузой, которая мешала директорской работе.

Прошло много лет, мы — в 2013-м. Природное любопытство так и просит задать (лучше бы получить ответ) целый ряд вопросов:

— Какова та часть директоров школ, которые не только директора по должности, но и по сути, то есть управленцы?

— Для какой части директоров современных российских школ управленческая деятельность стала приоритетом?

— Те, кто стал современным директором (управленцем), по-прежнему ориентированы на управление учебно-воспитательным процессом в традиционном понимании этого слова или он, этот самый новый управленец, готов «рулить» школой как значимым социально-культурным элементом территории?

— Кто из них — интуитивных управленцев — готов повести за собой не учителей-специалистов, призванных решать поставленные задачи, а учителей-личностей, имеющих не только профессиональную, но и гражданскую позицию?

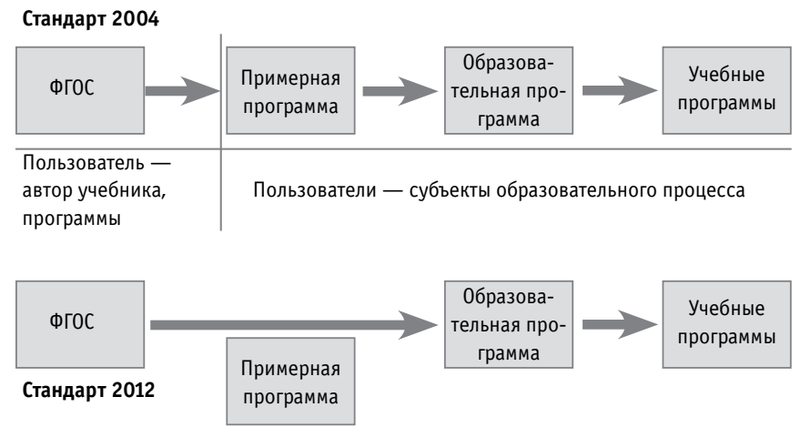
Ответить на эти, как и целый ряд сопутствующих, вопросы просто необходимо. Понятно, что, ***не имея четкого представления о том, что собой представляет успешный, востребованный и родителями, и педагогами, и учредителем директор школы, мы вряд ли можем надеяться на успешное решение целого ряда организационно-управленческих задач, которые стоят перед системой образования сегодня***. Попробую продемонстрировать это на весьма актуальном сегодня, как мне кажется, примере.

Представим себе, что школа ваша решила войти в эксперимент по апробации Федерального образовательного стандарта полного среднего образования. Внимательно изучив новый стандарт, вы сопоставили его с Законом «Об образовании» в редакции 2013 года. Тут-то и выяснилось, что в нем, наряду со многими революционными для России новациями, такими как, например, индивидуальный учебный план, есть позиция, которая пока осталась почти незамеченной. Получается ни много ни мало то, что ***стандарт становится теперь документом прямого действия***.

Так, если ФГОС-2004 содержал примерную программу (внутри, на основании нее школа делала свою образовательную программу), то теперь нет. Примерная программа действительно стала примерной, что перевело новый стандарт из документа, адресованного авторам учебных пособий (даже не учителей), в документ, который должен будет обсуждаться в школе при составлении собственной образовательной программы (см. рис. 1). Причем не только с учителями, но и с учениками, их родителями.

Как поборник либеральных взглядов не могу не радоваться произошедшему изменению, но написан-то он, «новый, передовой» стандарт так, что его придется

Рисунок 1. Новый ФГОС: что изменилось для «потребителя»



** Лебедев Олег Ермолаевич — доктор педагогических наук, профессор, член-корреспондент РАО, в 1991–1996 гг. — председатель Комитета по образованию г. Санкт-Петербурга.*

Как меняется «в пространстве и времени» директорский функционал, его личная ответственность за результаты образования? Как меняется имидж профессии и кто, как следствие, работал вчера и трудится сегодня директором в российской школе?

переводить с русского на русский. Действительно, коллеги-директора, подумайте, сможете ли вы пояснить членам управляющего совета, в чем суть системно-деятельностного подхода или учебно-познавательной деятельности? А ведь это вам, и именно вам, придется все эти «высокие материи» разъяснять.

Добавим к этому, что кроме образовательного стандарта надо будет обсуждать и с учредителем, и с коллективом вопрос о целесообразности получения статуса автономного учреждения, например, или новые принципы оплаты труда и т.д., и т.п. Здесь уже только знаний мало, надо быть и оратором, и психологом, одним словом, политиком. То есть ***человеком, представляющим интересы государства в школе и одновременно школы перед государством, всех вместе — перед семьей, обществом***. Примерно такого директора-политика в западных странах и стали называть лидером.

А что у них?

Отойдем теперь от российской ситуации и обратимся к мировой практике изучения феномена школьного директорства. Здесь мы сразу сталкиваемся с непривычным для нас разделением понятий — школьный директор и лидер.

«…В отличие от концепции директорства (principalship), которая получила распространение в середине XX века, в последние десятилетия все большее признание получает концепция лидерства (leadership). Первая концепция основана на рассмотрении школьной организации по индустриальной модели (industrial model of schooling), согласно которой ответственность за функционирование организации (школы) возлагается на представителей администрации. В рамках концепции руководства (leadership) управленческие полномочия распределяются между разными участниками, выполняющими различные функции и роли как внутри, так и за пределами школы…»*

При этом, как следует из изученных нами документов, исследователи принимали следующие утверждения как аксиомы:

1. Школа (система образования) как гуманитарная система не может рассматриваться изолированно от окружения, в котором в конечном счете и происходит социализация личности молодого человека.

2. «…Лидерство (руководство) обычно осуществляется на трех разных уровнях. На **индивидуальном** уровне лидеры поучают, обучают и мотивируют; на **групповом** уровне создают команды и решают проблемы; на уровне **организации** руководители создают культуру…»*

3. Результаты работы образовательного учреждения (гуманитарной системы) рассматривались с достижением ее выпускниками социально значимых эффектов, которые не равны арифметической сумме результатов учебных программ по предметам, «… а самой целостной структуре обучения и организационному порядку учебного заведения…»**.

Изучая ситуацию в различных странах, ученые, занимающиеся новой концепцией руководства школой, пытались ответить на следующие вопросы:

— Кого в сегодняшней школе можно считать лидерами?

— Какие профессиональные навыки и личные качества лидеров являются востребованными внутри и вне коллектива?

— Каков background современного, успешного директора школы?

— Кто и как становится директором, все ли они становятся лидерами своих коллективов, а если не становятся, то?..

— Кто и как образует эффективные управленческие команды? Если образуются, то как распределяются полномочия между ними? Кто из членов управленческой команды чем занимается в течение дня, недели, года?

— Где и как происходит подготовка лидеров?

И, наконец, главный вопрос: ***«Связаны ли, если связаны, то как, стили руководства школой с образовательными результатами?»*** Теми самыми результатами работы гуманитарной системы, которые так трудно измерить «в лоб», как любят это делать у нас (рейтинг школ и/или регионов по результатам ЕГЭ, например). Теми самыми результатами, которые складываются как минимум из результатов обучения и определенного набора характеристик школьной среды, которые гипотетически должны обеспечивать устойчивость и положительную динамику этих результатов.

Положительный ответ на этот вопрос был получен в ходе реализации ***Международного проекта «Совершенствуя систему школьного руководства»***[***] (Improving School Leadership), инициатором проведения которого был Комитет ОЭСР по образовательной политике в 2006 году. Итогом настоящего сопоставительного исследования стала выработка рекомендаций по вопросам совершенствования руководства школами, выявление и описание наиболее успешных практик, формулировка рекомендаций органам власти, направленных на повышение качества образования за счет совершенствования механизмов управления школой с учетом внешних условий. Эти рекомендации содержались в итоговом докладе, который был составлен на основе так называемых ***страновых обзоров***, которые были выполнены по единой методологии каждой из 22 стран, принявших участие в проекте.

Кроме того, результатами проекта стали тематические аналитические доклады, которые содержали описание частных случаев (case studies) успешного совершенствования школьного руководства, модернизации программ подготовки и переподготовки руководите-

** Сторчак Н.В. Современные международные исследования лидерства в школьном образовании // Академический вестник Института педагогического образования и образования взрослых РАО «Человек и образование», 2012 г. 3 (32).*

** Минцберг Г. Скрытое лидерство: заметки об управлении профессионалами.*

*** Плотников А. «Скрытая программа» как предмет образовательных исследований и практик. Научно-культурологический журнал. 01.04.2011. № 6 [224].*

**** Новые проекты. Совершенствуя систему школьного руководства. Вестник международных организаций. 2008. № 2 (17). Материал подготовлен заместителем директора Информационно-координационного центра по взаимодействию с ОЭСР Института международных организаций и международного сотрудничества НИУ ВШЭ Ольгой Владимировной Перфильевой.*

Коллеги-директора, подумайте, сможете ли вы пояснить членам управляющего совета, в чем суть системно-деятельностного подхода или учебно-познавательной деятельности? А ведь это вам, и именно вам, придется все эти «высокие материи» разъяснять.

лей школ (в том числе управленческих команд). Если к этому добавить, что сегодня подобный проект стартует в станах Азиатско-Тихоокеанского региона, то становится ясно, что от этой работы нам уходить не стоит.

Предложение к сотрудничеству

Итак, знакомство с мировым опытом показало, что изучение состояния имеющегося в России управленческого корпуса системы образования не только привлекательная исследовательская задача, но необходимость. Мы уверены, что ***без подготовки аналитического доклада с рабочим названием «Руководящие кадры (лидеры) российских школ: кто и как управляет обновлением образовательного процесса» просто невозможно проектирование не только системы национальной подготовки лидеров, но, шире, шага развития***.

Для того чтобы сделать это (описать феномен российского управленца школьного уровня, работающего на бескрайних просторах нашей необъятной Родины), надо будет прежде всего:

1. «Нарисовать» типовой портрет, точнее, портреты директора российской школы. По сути, ответить на вопросы: кто он, директор современной российской школы, какого, как говорится, пола и возраста, где учился, где работал до того, как взял на себя ответственность, и т.п.

2. Описать основные связи, способы коммуникаций с различными контрагентами и методы принятия решений. Попытаться понять, как, за счет чего он организует взаимодействие как внутри, так и за пределами образовательной организации.

3. Провести анализ контекстных факторов, которые не могут не влиять на состав директорского корпуса. К таковым следует отнести: существующие типы и виды школ, систему и характер региональной нормативной базы, экономическую, кадровую политику в регионе и в системе образования.

4. Попытаться понять ценности и внутренние установки директора, его представления о профессии, что позволит нам… Впрочем, давайте сначала соберем и обобщим информацию.

Задачка, прямо скажем, не из простых. Понятно, что нам с решением этой масштабной задачи в одиночку не справиться. И тут возникает ключевой вопрос, точнее, два вопроса: кому это нам и кто нам может помочь?

Отвечая на первый вопрос, хочу заметить, что мы — *это* ***группа исследователей Центра развития лидерства в образовании Института образования НИУ ВШЭ***, которые, учитывая масштаб задачи, собираются реализовывать настоящий проект совместно с партнерами:

— Издательский дом «Первое сентября» (журнал «Управление школой»);
— Издательская фирма «Сентябрь» (журналы «Директор школы», «Журнал руководителя управления образованием»);
— Информационное агентство РИА-Новости (проект «Социальный навигатор);
— Межрегиональная ассоциация мониторинга и статистики образования (МАМСО).

Кто нам может в получении нужной информации помочь? Вы, конечно. Надеюсь, за лето мы составим анкету, а осенью попросим вас заполнить ее и дать нам возможность получить нужную для работы информацию. А мы от вас, поверьте, ничего не утаим. Всю информацию о промежуточных и итоговых результатах проекта вы будете получать со страниц журналов, читателями которых являетесь.

И что в итоге?

Ну а если теперь помечтать, то получим мы от вас информацию, напишем доклад, опубликуем его. Прочтет его затем главный наш образовательный начальник и выпустит такой умный приказ, что появятся во всех наших школах директора-лидеры. Порулят они лет эдак …дцать, и наступит в нашем образовательном хозяйстве полное счастье. Ведь еще со времен Столетней войны известно, что армия баранов, возглавляемая львом, гораздо сильнее армии львов, возглавляемой бараном. ●

Каспржак Анатолий Георгиевич,
кандидат педагогических наук, руководитель Центра развития лидерства в образовании Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики»

d.

Итоги мониторинга эффективности вузов

Охват мониторингом вузов и филиалов: 502 вуза, 930 филиалов.
Имеют признаки неэффективности: 136 вузов, 450 филиалов.
Нуждаются в реорганизации: 29 вузов, 258 филиалов.
Нуждаются в оптимизации: 71 вуз, 133 филиала.

Источник: Министерство образования и науки РФ
Подробнее: http://kommersant.ru/doc/2200095