

# Формирование модели управления школой в изменяющихся внешних условиях

В.Н. Волков

Состояние российской системы общего образования в последние два десятилетия характеризуется как динамичное. Разнообразные изменения в содержании образования, в методиках обучения, в управлении системой образования и в целом в позиционировании школы во взаимодействии с государством и другими социальными институтами отмечают педагоги, социологи и экономисты (И.В. Абанкина, М.Л. Агранович, Н.В. Акинфиева, А.Г. Асмолов, А.А. Аузан, В.А. Болотов, Т.Л. Клячко, Д.Л. Константиновский, Я.И. Кузьминов, М.М. Мусарский, С.Ю. Новоселова, М.М. Поташник, И.М. Реморенко, О.Н. Смолин, С.Ю. Трапицын, К.М. Ушаков, И.Д. Фрумин, Е.А. Ямбург и др.). Масштабность и разнонаправленность происходящих изменений оказывают непосредственное влияние на образовательные учреждения. Это обуславливает потребность модернизации управления школой, что, в свою очередь, актуализирует значение современного научного обоснования этого процесса.

Как отмечают С.Ю. Трапицын и Л.А. Громова, «единство теории и практики управления образованием, их взаимное дополнение и обогащение (...) позволит организовать и осуществить эффективное, осознанное преобразование образовательной системы в инновационную структуру, обеспечивающую высокое и конкурентоспособное качество российского образования»<sup>1</sup>. Это очень важное замечание для проектирования модели управления школой, способной отвечать на имеющиеся глобальные вызовы и формирующиеся тренды общественного развития. Невозможно создать или значительно изменить существующую модель только усилиями школьных управленцев-практиков, какими бы выдающимися лидерскими качествами не обладали отдельные из них, как бы ни были эффективны используемые ими средства управления и значимы достигаемые результаты. Сегодня школьным руководителям, как никогда ранее, необходимы научные разработки, носящие системный и опережающий характер, способные обеспечить устойчивое развитие образовательных учреждений на средне- и долгосрочную перспективу.

---

<sup>1</sup> Трапицын С.Ю., Громова Л.А. Новое управление для новой школы // *Universum: Вестник Герценовского университета*. 2010. № 1. С. 51.

Научное обоснование проектирования моделей управления школой актуально также в виду растущей диверсификации внутриорганизационных и внешних связей. Можно однозначно утверждать, что этот рост детерминруется происходящими изменениями в системе образования. С.М. Васин и И.А. Бареева обоснованно указывают на то, что системно-деятельностная природа управления современной школой «требует понимания, обнаружения, изучения как можно большего числа связей и отношений между частями системы (индивидуальными и коллективными субъектами управления) и опоры на эти связи в работе», а такие связи «являются интегративными, системообразующими, обеспечивающими целостность управляющей системы и ее развитие»<sup>2</sup>.

Выявление базисных оснований изменений в образовательной системе и особенностей их влияния на управление школой призвано способствовать поиску учеными и практиками принципов, методов и механизмов проектирования вариативных моделей управления школой. Существенную поддержку в этом могут также оказывать различные организации, занимающиеся образовательными проектами и изучением процессов в системе образования, прежде всего те из них, которые являются общественно-профессиональными. Это связано с тем, что внутриотраслевой (корпоративный) подход к решению столь сложной задачи применительно к одному из ведущих социальных институтов — образованию — явно недостаточен и не может претендовать на полноту и целостность решений. Как отмечает Т.Г. Новикова, важно привлекать к экспертизе как специалистов от профессионального сообщества, так и общественных экспертов (профессионалов и непрофессионалов)<sup>3</sup>. То есть в существующей ситуации необходимы новые субъекты и новые решения.

Изучение различных аспектов изменений в системе образования позволяет определить, что они являются концептуальными. Заявленная концептуальность предопределена спецификой современного этапа общественного развития и во многом обусловлена принципиально новым содержанием функций школьных институтов. Концептуальные изменения в образовании в настоящее время призваны не только обеспечивать изменение самой образовательной системы, но и решать более значимые задачи — способствовать формированию новых общественных институтов, закладывая фундамент их становления в сознании подрастающего поколения.

Происходящие изменения вызваны комплексом причин, источник происхождения большинства из которых находится вне системы образования. Систематическое изучение происходящих изменений значимо для выявления степени их влияния на субъекты и процессы в образовательных системах, а также для управления самими изменениями. Наиболее существенными причинами, порождающими концептуальные изменения в школьной системе, являются: социально-экономические противоречия как объективные мировые тенденции,

---

<sup>2</sup> Васин С.М., Бареева И.А. Особенности методологии исследования управления общеобразовательным учреждением // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2012. № 4 (43). С. 87.

<sup>3</sup> Новикова Т.Г. Общественная экспертиза в образовании // Народное образование. 2012. № 7. С. 29.

инициативы государственных структур, инициативы школьных и научно-педагогических институтов и собственно интересы и потребности участников образовательных отношений в образовательной системе. Особо следует отметить, что последняя причина предопределяет крайне незначительные изменения в школе; школы преимущественно выступают в качестве реципиентов идей и исполнителей решений, вырабатываемых и принимаемых на иных уровнях.

В связи с этим можно отметить, что многие российские ученые отмечают неоднозначное влияние на образовательные и управленческие практики в школе изменений, обусловленных инициативами государственных структур. Например, А.М. Новиков, анализируя реформы советской и российской системы образования, отметил шесть реформ во второй половине XX в.; при этом автор считает, что они не дали существенных эффектов, в виду чего с первой половины 1990-х гг. начал складываться новый формат преобразований — модернизационные проекты и программы<sup>4</sup>. Данную оценку разделяют Э.Д. Днепров, П.Г. Щедровицкий, Е.Я. Ямбург и другие ученые, объясняя реформирование школы попытками «подгона» системы образования под различные политические и экономические обстоятельства и задачи.

Анализ позволяет установить, что в настоящее время в системе общего образования во всех ее структурных частях и процессах происходят преобразования: вводятся новые образовательные стандарты; выстраиваются системы поддержки индивидуального прогресса учащихся; обновляется образовательная среда школы, и для решения образовательных задач используются ресурсы территориальных социокультурных сред; повышается профессионализм педагогических работников; развиваются механизмы общественно-профессиональной оценки качества образования государственно-общественного управления образованием; обновляются финансово-экономические механизмы обеспечения школы<sup>5</sup>.

Исходя из обозначенного понимания природы появления изменений и универсального характера их влияния на систему общего образования, опираясь на научные разработки в области управления образованием, возможно моделирование управления школой в изменяющихся внешних условиях.

Модели управления образовательным процессом в школе создавались в 1990–2000-х гг. (Ю.А. Конаржевский, А.М. Моисеев, М.М. Поташник, А.Н. Тубельский, Е.Я. Ямбург и др.). В 1990-х гг. А.М. Моисеевым были определены принципы оперативного управления школой как системой внутриорганизационного управления, выделены особенности такого управления — компактная управленческая подсистема, нечеткое разделение управленческих функций, взаимосвязь управленческой и педагогической деятельности субъектов управленческой подсистемы и общая ограниченность материальных ресурсов. Модель адаптивной школы Е.Я. Ямбура предусматривала адаптацию учебной

---

<sup>4</sup> Новиков А.М. Почему реформы образования малоэффективны? // Народное образование. 2003. № 8. С. 15–24.

<sup>5</sup> Волков В.Н. Определение концептуальности изменений в общем образовании как научная проблема // Социология и право. 2014. № 4 (26). С. 29–30.

системы школы к возможностям и потребностям школьника, при этом задачей управляющей подсистемы становилось нормативное, организационное и ресурсное обеспечение этого процесса. Адаптивная школа как модель не является статичной, так как под влиянием постоянных изменений в школе и социуме в нее вносятся различные коррективы. После создания модели прошло почти 20 лет, и к настоящему времени опыт работы по ней имеют школы в большинстве регионов России.

С конца 1990-х гг. в управлении школами появляются примеры формирования «командной модели управления», выстраиваемой по методологии проектной деятельности и с использованием соответствующего набора методов (школьные команды, система управления проектами, алгоритмизация и др.). Значительный вклад в развитие теории проектирования внесли работы В.П. Бедерхановой, Е.С. Заир-Бек, И.А. Колесниковой, В.М. Монахова и др. Е.С. Заир-Бек разработаны теоретические основы обучения педагогическому проектированию и предложена последовательность взаимосвязанных проектировочных действий — от анализа ситуации и выбора идей до экспертизы хода и результатов проектирования, что может быть использовано при моделировании управления школой в динамических условиях. Применительно к вопросам школьного управления В.Л. Виноградова отмечает, что переход к проектной модели требует «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 персонала; высокой интеграции взаимосвязанных работ и ресурсов»<sup>6</sup>. Значение проектной деятельности для обновления управления школой также обозначает Н.А. Попова, указывая, что в последние годы в управлении школами проектирование стало наиболее эффективным управленческим инструментом.

В 2000–2010-х гг. появились новые работы, предлагающие более частные решения по вопросам управления образовательными учреждениями, идеи которых используются в школьной практике для совершенствования управленческих процессов. О.А. Любченко и С.И. Карповой предложена «четырёхуровневая структурно-функциональная модель» управления, которая учитывает «результат в достижении цели образовательного процесса» и «позволяет обеспечить не только долгосрочное (соответствующее образовательному циклу), но и оперативное управление педагогической системой школы»<sup>7</sup>. Организационно-педагогическая модель процесса перевода образовательной системы образовательного учреждения в режим самоорганизации разработана Н.Н. Давыдовой. Модель предлагает особый управленческий алгоритм изменений в работе

---

<sup>6</sup> Виноградова В.Л. Командное управление инновационными проектами в образовательном учреждении // Человек и образование. 2012. № 4 (33). С. 159.

<sup>7</sup> Любченко О.А., Карпова С.И. Моделирование системы управления современной общеобразовательной школой с позиций системного подхода // Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки. 2012. № 7 (111). С. 202.

школы на основе базового управленческого цикла с использованием синергетических принципов. При этом автор отмечает, что «за счет действия нелинейных связей возникают процессы ко-эволюции, отличающиеся тем, что общий темп развития ОУ становится выше темпов развития его составных частей»<sup>8</sup>. И.К. Гевлич, А.А. Захаров и И.М. Ткаченко разработали систему управления развитием общеобразовательного учреждения (СУР ОУ) на основе цикла Эдварда Деминга, модели совершенства EFQM и японской премии качества. СУР ОУ предусматривает соотнесение достигаемых школой результатов с затраченными ресурсами.

В педагогической науке есть и другие разработки, заслуживающие внимания со стороны руководителей школ, решающие задачу повышения эффективности управленческой деятельности, — например модель управления школой на основе «управления знаниями», предложенная А.И. Жилиной, модель управления образовательным учреждением на основе моделей сетевого планирования и управления, созданная Н.Ю. Молочкиной и др. В науке активно создаются модели преимущественно «локального» характера, обеспечивающие управление отдельными процессами в образовательном учреждении: инновационной деятельностью (О.Н. Алексенко, Е.Н. Белова, З.С. Жиркова, Г.А. Козлова, В.П. Ларина, О.И. Латынина, Т.Е. Светенко, М.Б. Сизова, Л.А. Харисова и др.), качеством образования (Н.Н. Азизходжаева, А.Е. Бахмутский, И.А. Вальдман, В.П. Панасюк, Н.И. Сирый, И.А. Трубина, М.И. Шутикова и др.), социальным партнерством (М.Н. Недвецкая, А.А. Седельников, О.С. Скороход и др.), информатизацией образовательного процесса (О.Ю. Бекетова, К.С. Буров, Г.М. Водопьян, О.В. Волобуева, Д.А. Дмитриев, Л.И. Луценко, В.В. Сибирев, С.В. Сидоров и др.) и др.

Построение или изменение любой модели управления организацией начинается с определения (корректировки) целей. Не является исключением в этом отношении и моделирование управления школой. В этом контексте велико значение научно обоснованной, корректной и адекватной обстоятельствам постановки цели. По этому вопросу в науке существуют различные позиции. Например, А.А. Коростелев предлагает выстраивать «пирамиду целей» образовательного учреждения на основе классификации целей в шести «порядках», среди которых: цель-миссия, долгосрочные, стратегические, тактические, оперативные и персональные цели. Предлагаемое стратиграфическое построение совокупности целей школы, по мнению автора, позволяет точнее обозначить рамки работы учреждения. «Цели и задачи школы, сформулированные конкретной, пооперационной форме, ориентируют действия всего педагогического коллектива и каждого учителя на достижение реального результата»<sup>9</sup>.

При постановке целей управления школой особое значение в условиях растущей открытости образовательной системы придается учету не только комп-

---

<sup>8</sup> Давыдова Н.Н. Управление процессами самоорганизации общеобразовательного учреждения // Образование и наука. 2010. № 11 (79). С. 31.

<sup>9</sup> Коростелев А.А. Особенности «пирамиды целей» в управлении образовательным учреждением // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия: Педагогика, психология. 2010. № 2. С. 71.

лекса управленческих и педагогических характеристик, но и образовательных (социальных) запросов населения (учащихся, родителей, местного сообщества, бизнес-структур и др.). Механизмом согласования этих запросов с внутриотраслевыми задачами могут являться процедуры, определенные принципами государственно-общественного управления образованием. Как отмечает И.Н. Садовникова, «проектирование модели управления в условиях реализации социального партнерства для конкретного образовательного учреждения учитывает особенности образовательного учреждения, запросы учащихся, родителей, социальных партнеров, общества и государства и строится на сравнении планируемой модели управления с существующей в школе»<sup>10</sup>.

При моделировании управления школой важным является привнесение в модель инновационной составляющей, которая рассматривается как значимое средство управления развитием и условие устойчивого развития школы. Анализ лучших школьных практик (гимназия № 56 Санкт-Петербурга, гимназия № 2 Белгорода, гимназия № 6 Новосибирска, гимназия № 12 Омска, школа № 97 Ижевска, гимназия № 710 Москвы и др.) показывает, что инновационная деятельность образовательных учреждений является средством повышения эффективности управления и неотъемлемым элементом модели управления школой в изменяющихся внешних условиях.

При определении содержательных характеристик модели управления школой также представляется необходимым их позиционирование в логике концепции «распределенного» или «разделяемого» лидерства, предложенной в 1990-х гг. (Д. Брэдфорд, А. Коэн и др.). Идеи «распределенного» лидерства могут оказать непосредственное и позитивное влияние на формирование новой (изменение существующей) модели управления школой для придания ей инновационного характера, обеспечивающего высокую эффективность, управляющей и управляемой подсистемы. В логике названной концепции в школе может работать множество проектных групп, не имеющих постоянных («формальных») лидеров, роли которых на различных этапах выполняют разные, не обязательно занимающие управленческие позиции, сотрудники, которые наилучшим образом подходят для выполнения соответствующей работы. Вместе с тем очевидно, что «распределенное» лидерство не всегда может обеспечивать высокую результативность. Данное ограничение касается прежде всего реализации школьных проектов в областях с высокой степенью нормативного регулирования.

В заключение можно отметить, что модель управления школой, при которой сочетаются сильная управляющая подсистема и проектные группы по различной тематике, представляется наиболее эффективной для решения многообразных задач, стоящих перед современной школой, и является более устойчивой по отношению к разнонаправленным внешним влияниям. Опираясь на обозначенные особенности современного этапа развития российского школьного образования и существующие научные концепции и теории, можно сформулировать общие требования к модели управления школой в изменяющихся внешних условиях:

---

<sup>10</sup> Садовникова И.Н. Проектирование модели управления в общеобразовательной школе в условиях реализации социального партнерства // Педагогика и современность. 2014. Т. 2. № 2. С. 81.

– при проектировании модели необходимо учитывать потребность в обеспечении ее устойчивости по отношению к внешним изменениям (изменениям государственной образовательной политики, социально-экономическим кризисам и др.) и к потенциально возможным внутренним трансформациям школы (реорганизация, смена руководителя и др.);

– в качестве основы при моделировании целесообразно использовать концепцию «распределенного» или «разделяемого» лидерства;

– изменения управления в школе должны затрагивать процедуры целеполагания при принятии решений, ресурсное обеспечение решений и «последствия» по их реализации;

– содержательно модель должна включать в себя несколько взаимосвязанных структур, обеспечивающих управление школой по укрупненным направлениям: образовательный процесс, кадровую политику, финансовое и материально-техническое обеспечение, внешнее взаимодействие и социальное партнерство;

– модель должна предусматривать возможность создания и функционирования инновационной системы школы, затрагивающей все укрупненные направления управления школой и соответствующей актуальным условиям инновационной инфраструктуры российской системы образования;

– модель должна предусматривать повышение общественной составляющей в управлении школой на принципах государственно-общественного управления образованием для обеспечения эффективности управления.

Предлагаемые общие требования к модели управления школой в изменяющихся внешних условиях обеспечивают устойчивое функционирование и развитие школы, так как следование им формирует все необходимые предпосылки для высокой эффективности деятельности.

## Список используемых источников

1. Трапицын С.Ю., Громова Л.А. Новое управление для новой школы // *Universum: Вестник Герценовского университета*. 2010. № 1.

2. Васин С.М., Бареева И.А. Особенности методологии исследования управления общеобразовательным учреждением // *Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета*. 2012. № 4 (43).

3. Новикова Т.Г. Общественная экспертиза в образовании // *Народное образование*. 2012. № 7.

4. Новиков А.М. Почему реформы образования малоэффективны? // *Народное образование*. 2003. № 8.

5. Волков В.Н. Определение концептуальности изменений в общем образовании как научная проблема // *Социология и право*. 2014. № 4 (26).

6. Виноградова В.Л. Командное управление инновационными проектами в образовательном учреждении // *Человек и образование*. 2012. № 4 (33).

7. Любченко О.А., Карпова С.И. Моделирование системы управления современной общеобразовательной школой с позиций системного подхода // *Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки*. 2012. № 7 (111).

8. *Давыдова Н.Н.* Управление процессами самоорганизации общеобразовательного учреждения // Образование и наука. 2010. № 11 (79).

9. *Коростелев А.А.* Особенности «пирамиды целей» в управлении образовательным учреждением // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия: Педагогика, психология. 2010. № 2.

10. *Садовникова И.Н.* Проектирование модели управления в общеобразовательной школе в условиях реализации социального партнерства // Педагогика и современность. 2014. Т. 2. № 2.