**Наука управлять**

**Раздумья директора школы о проблемах управления**

***А. Каспаржак,*** *директор Московской городской педагогической гимназии*

Уход от единообразия делает образовательную отрасль личностно, или даже человекоориентированной, а, следовательно, способствует быстрому формированию рынка образовательных услуг. Включение внутри системы механизма конкуренции выводит вперед лучших, более активных, готовых к переменам, заставляет директора переоценивать степень готовности каждого работника и свою собственную к предстоящим изменениям. Борьба за выживание изменяе1 традиционную для любой школы порочную систему принятия решений, обеспечивающих прежде всего интересы и спокойствие администраторов различного уровня.

Задача эта крайне важна и для каждого отдельного учреждения, и для системы образования, и для российского общества в целом, так как периориентация школы на удовлетворение запросов каждого и есть, по сути, включение уникального образовательного потенциала в процесс реформ. Следствием же периориентации должно стать спокойствие родителя за ребенка, что нельзя недооценивать, как мощнейший, стабилизирующий общество фактор.

Одним словом, вопрос самоопределения школы как института и каждого учреждения в этой системе является, с одной стороны, узкопрофессиональным, а с другой - одним из определяющих компонентов российских реформ,

**От режима функционирования к режиму развития**

Рассмотрим вопросы, приемы, схемы управления конкретной школой, апробированные в Московской городской педагогической гимназии и позволившие нам стать непохожими на других, обрести свое "лицо". Многим оно нравится, а кого-то, увы, пугает. Но наша школа, надеемся, имеет своего работника и заказчика: учителя, родителя, ученика.

Начнем с анализа деятельности директора традиционной еще недавно школы и ее системы управления. Точнее определим, в какой степени работу школьной администрации можно отнести к управленческой. Словарь В. Даля поясняет: "Управлять - править, давать ход, направление, быть хозяином..." Ни одна из вышеупомянутых функций не была присуща в значимой степени "нашему" директору. .В наиболее известных трудах классиков советской педагогики понятие "руководить" присутствует, а вот "управление" встречается весьма редко и чаще всего не совсем точно, не соответствуя своей сути.

Давайте подумаем, а какими школьными процессами вообще можно управлять? Если считать верным утверждение Г. Щедровицкого, что основной задачей образования (школы) является организация процесса воспроизводства и трансляции культуры от поколения к поколению, а "функция обучения в системе общественного воспроизводства состоит в том, чтобы обеспечить формирование индивидов деятельности в соответствии с образцами, представленными в сфере культуры в виде "живой", реально осуществляемой деятельности или в виде знаковых средств и продуктов деятельности", то мы сможем определить, какие управленческие функции могут быть присущи школе.

1. Выработка концепции учебного заведения, то есть определение модели выпускника, а, следовательно, поиск "своего" ученика, и адекватного поставленной задаче содержания образования и способов его передачи.

Из этого положения следует, что школа должна комплексно анализировать свою собственную деятельность и потребности "своего" потребителя (ученика, родителя, общества), систематически проводить социологические исследования, стимулировать переход учителя от режима функционирования к режиму развития, прогнозировать возможный результат.

Очевидно, что вчерашняя школа не требовала этого. Отбором содержания занимались "выше", причем, не только в виде учебных планов и программ, но и тематических планов, вплоть до разработок уроков; анализом потребностей заниматься было бессмысленно, так как не к школе прикреплялся определенный микрорайон со стабильным населением, а, следовательно, и запросом на образование: социологические исследования были самообманом - их запросы программировались; развитие же педагогов ограничивалось решением вопросов технической оснащенности учителя, позволяющей добиваться заказанного результата, который, конечно же , прогнозировался не школой.

Итак, ключевым понятием данного раздела является РАЗВИТИЕ (выделим его для того, чтобы не упустить при переходе к новой структуре управления).

2. Результат работы учебного заведения обеспечивался прежде всего СТАБИЛЬНОСТЬЮ педагогического коллектива. То есть забота о благосостоянии работников, их социальной защищенности, включение в наиболее интересующую их деятельность - весьма важная задача руководителя.

В какой-то очень незначительной степени вчерашний директор занимался этой работой - выбивал "блага", доставал выгодных шефов. Но говорить о том, что он мог сам полностью осуществлять кадровую политику, если его заместители, учителя и даже технический персонал назначались приказом вышестоящей организации, а собственного расчетного счета школа не имела, было бы просто наивно.

3. Обеспечение прогнозируемого РЕЗУЛЬТАТА ОБУЧЕНИЯ, то есть достижение учащимися определенных знаний, умений и навыков в какие-то сроки.

Эта задача сводилась к нулю обязательностью, всеобщностью среднего образования.

4. ОПТИМАЛЬНОСТЬ процесса обучения и развития, то есть обеспечение прогнозируемого результата наиболее эффективными средствами.

В этой позиции советская школа наиболее преуспевала. Мы могли научить кого угодно и чему угодно, причем никогда не только не спрашивали, а попросту не задумывались, зачем это нужно. Впрочем, именно к этой функции и сводилась в основном управленческая функция руководства школы.

5. Обеспечение РИТМИЧНОСТИ работы учебного заведения. Здесь наша школа также весьма преуспела. Правда, обеспечивая скорее режим функционирования, который только в сочетании со всеми остальными факторами делает работу руководителя управленческой по своему характеру.

Чтобы не быть голословными, приведем для интереса один из вариантов Еженедельной циклограммы управленческого труда директора школы (Ю. Кузнецов. Вопросы внутришкольного управления - М. 1977. с. 89-93).

Понедельник - вопросы всеобуча (выборочно). Индивидуальные беседы с классными руководителями по выполнению планов работы с учетом воспитательных задач, поставленных реформой школы (выборочно).

Вторник - посещение политинформаций (выборочно). Обмен мнениями с заместителями о состоянии идейно-политического воспитания учащихся, формах и методах этой работы.

Среда - проведение линейки дежурного класса. Методическая учеба в рабочем кабинете, в школе или в библиотеке.

Четверг - индивидуальная беседа (выборочно) с классными коллективами, отдельными учащимися по вопросам отношения к учебе и выполнения "Типовых правил для учащихся".

Пятница - анализ выполнения рабочего плана за истекшую неделю. Составление проекта личного плана на следующую неделю с учетом невыполненных дел в истекшую неделю. Обмен информацией с руководством базового предприятия о ходе трудового обучения учащихся.

Суббота - проведение планерки на административном совещании при директоре. Беседа с отдельными учителями об изучении ими материалов о ходе реформы, опубликованных в журналах и газетах, и творческом использовании их в учебно-воспитательной работе. Осмотр территории школы (спортивного комплекса, пришкольного участка, двора).

С сегодняшних позиций ясно, что потенциальное содержание времени, отводимого директору на управленческую деятельность против административной, весьма незначительно. А если учесть, что подобные циклограммы были не только еженедельными, но и годовыми, пропагандировались, в унифицированном виде "рекомендовались" всем учебным заведениям, становится очевидной не только потребность в изменении стиля управления, о которой столько говорится сегодня, а в формировании у руководителей школ потребности заниматься собственно управлением.

**Ключевые "слова - задачи"**

Итак, перейдем к рассмотрению схемы управления современной школой.

Из вышеизложенного сформулируем основополагающий тезис: основной задачей управления учебным заведением является разумное сочетание стабильного функционирования и плавного, эволюционного развития.

Доказательство просто до очевидности: стабильность дает учебному заведению возможность выполнять трансляцию образов культуры от поколения к поколению (функцию, консервативную по сути), а развитие обеспечивает включение педагогов в работу над содержанием образования, а, следовательно, включает их в процесс поиска, заставляет работать творчески.

Ключевые "слова-задачи", объединяющие, как было пока-занно выше, эти две функции: стабильность, развитие, оптимальность, ритмичность, результативность.

Эти задачи в значительной степени и определяют распределение функционала в традиционной школе: директор и четыре заместителя.

СТАБИЛЬНОСТЬ - фактор, обеспечивающийся не одним из управленцев-администраторов, а устойчивостью, результативностью, сбалансированностью всей деятельности школы и умелой кадровой политикой директора. И если понятие умелой кадровой политики в дешифровке не нуждается, то первая часть предыдущего предложения требует дополнительных пояснений.

Устойчивость может быть обеспечена разумным сочетанием индивидуальной и коллективной форм управления - директор и педагогический совет. Хорошим примером подобной управленческой конструкции может служить дореволюционная гимназия. Директор, хотя и председательствовал на педагогическом совете, мог расходиться с ним во мнении и подчас оставаться в меньшинстве. В этом случае вопрос решался на более высоком уровне - попечителем учебного округа (аналог сегодняшнего начальника областного управления образования, а не председателя совета попечителя), своеобразного третейского судьи. Правда, если вопрос требовал незамедлительного решения, мнение директора превалировало, но только до принятия решения попечителем, которому о разногласии обязательно сообщалось.

Таким образом если вынести на первый управленческий уровень решение концептуальных вопросов (перспективы развития, структура учебного заведения, учебный план, порядок аттестации и так далее) и заменить попечителя правом взаимного (директор и учительский совет) "вето", можно надеяться на столь желанную стабильность.

РАЗВИТИЕ включает в себя весь комплекс вопросов, связанных с анализом и прогнозированием деятельности учебного заведения, организации работы по созданию авторских и сквозных программ и так далее и тому подобное. Ясно, что вся эта работа обеспечивается деятельностью директора по научно-методической работе.

ОПТИМАЛЬНОСТЬ - истинная работа настоящего завуча, который в обычных условиях загружен организационной и контролирующей работой, но своей главной функциональной обязанности - повышения эффективности урока - не выполняет.

Задача заместителя директора по учебно-воспитательной работе, которого необходимо, конечно же, освободить от технической работы, - стать помощником каждому предметнику, а высвободившееся время он может потратить на курирование развивающейся деятельности (директор должен напомнить своему заму о последнем прилагательном в его должности).

РИТМИЧНОСТЬ. До введения должности диспетчера додумались уже очень многие. Функционал его достаточно ясен.

И, наконец, РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ. Парадокс состоит в том, что обеспечить ее может только ненавистный всем нам, учителям, инспектор. Но не внешний, долгие годы фиксирующий наличие ТСО и наглядных пособий, и не сегодняшний "специалист", а свой школьный инспектор. Основная его задача - быть "измерителем" разнообразного результата, не вникая в способ его получения и не делая самостоятельных выводов.

Действительно, если вы - директор и завуч - придумали что-нибудь новое, старались, планировали, делали, а потом сами же себя и проверили - результат проверки очевиден. Для получения объективной картины нужно развести три понятия: методическая работа с учителем, организация его творческой деятельности и проверка результатов обучения (конечно же, в динамике). Если к этому добавить всем известный произвол с преподаванием непрофессиональных дисциплин в повсеместно расплодившихся классах с углубленным изучением какого-либо предмета, массу псевдоинноваций, порожденных поразившей наше общество вседозволенностью, приходом в школу "высвободившихся" в промышленности непрофессионалов с одной стороны, и стремлением государства обеспечить образовательный минимум (базисный учебный план, государственный стандарт), -с другой, необходимость введения должности завуча-инспектора должен ощущать любой руководитель школы.

Учитывая необходимость и даже некоторую парадоксальность подобного решения приведем приблизительные функциональные обязанности инспектора:

- учет и фиксирование качества знаний, умений и навыков учащихся всех классов; ежемесячный доклад АМС по этому вопросу; два раза в год - письменный отчет директору;

- учет и фиксирование качества преподавания во всех структурных подразделениях школы, работы руководителей кружков, студий;

- утверждение материалов аттестации педагогических работников;

- утверждение материалов административного контроля за знаниями, умениями и навыками учащихся;

- проведение независимых инспекторских проверок усвоения учащимися базового компонента образования;

- экспертиза и утверждение качества стабильных государственных, гимназических и авторских программ;

- контроль за выполнением (своевременностью и полнотой) принятых в гимназии программ.

**Предметная и педагогическая компетентность**

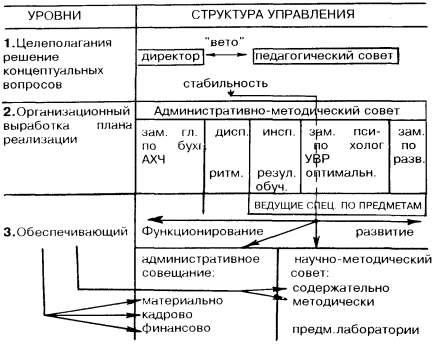
Еще одним очень важным фактором, влияющим на качество управления, являются предметная и педагогическая КОМПЕТЕНТНОСТЬ руководителя. Профессиональная неуязвимость руководителя поднимает его авторитет в глазах подчиненного, поэтому расхожее мнение о том, что различное предметное образование у всех членов администрации позволяет оценить происходящие процессы в преподавании всего спектра школьных дисциплин, является, на наш взгляд, опасным заблуждением.

Возьмем идеальный случай: директор - учитель истории, заместители - математик, химик и преподаватель английского языка. Но кто из них будет проверять и принимать участие в выработке авторской концепции преподавателя географии или физической культуры? Думаю, время дилетантизма безвозвратно ушло и в экспериментальной, и в массовой школе. На помощь инспектору, заму по научно-методической работе должен прийти предметник-профессионал, мастер-преподаватель методического объединения (ведущий специалист или даже заведующий кафедрой в некоторых школах). Его работа не может и не должна быть общественной, так как обилие собственных уроков не дает возможности быть в курсе происходящего, уйти от текучки, остановиться, осмотреться, задуматься. Значит, наличие в такой школе специалистов (6-8 единиц) должно обеспечить предметную компетенцию управления, а наличие психологической службы - профессионально-педагогическую.

Нетрудно увидеть, что у нас сформировался второй уровень управления - ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ, основная задача которого состоит в выработке оптимального плана реализации задач, сформированных на первом уровне.

Функции же третьего уровня управления, методически, кадрово, финансово, содержательно и так далее обеспечивающих реализацию утвержденного на втором уровне организационного плана, более очевидны, так как они в том или ином виде присутствуют в старой школе.

Таким образом, пройдя несложный путь от понимания управления образовательным учреждением, до постановки задач и определения возможного уровня их решения, мы приходим к примерной структурной схеме управления современной школой.



Практика убеждает, что процесс управления до конца смоделировать невозможно. Даже неопытному руководителю видно, что предложенная выше схема учитывает далеко не все аспекты, влияющие на характер управленческой деятельности. К весьма значительным параметрам, ее расширяющим и уточняющим, можно отнести результаты социологических исследований, работы психолога, заместителя по науке, учебно-воспитательной работе и так далее и тому подобное. Не затрагивались нами вопросы организации воспитательной работы, а, следовательно, содержание работы классного руководителя. Впрочем, это тема уже другой статьи.

© Журнал «Директор школы», №1, 1994