

## Развитие адаптивных форм управления в муниципальном общеобразовательном учреждении

*Е. В. Штуль*

В статье рассмотрены проблемы реализации основных положений теории адаптивного управления образовательным учреждением (педагогического менеджмента) в педагогической практике. Дано описание основных направлений деятельности администрации образовательного учреждения по созданию и поддержке деятельности управляющих советов, являющееся результатом опытно-экспериментальной работы.

**Ключевые слова:** педагогический процесс, педагогический менеджмент, адаптивное управление, демократическое управление, адаптивные формы управления в образовательном учреждении, государственно-общественное управление, управляющие советы.

## Development of Adaptive Forms of Management in a Municipal Educational Institution

*E. V. Shtul*

The article dealt with the implementation of key provisions of the theory of adaptive management of educational institutions (teacher management) in teaching practice. A description of the main activities of the administration of educational institutions to establish and support for the Governing Council, which is the result of experimental work.

**Key words:** educational process, educational management, adaptive management, democratic management, adaptive management in the form of educational institution, state and public administration, Governing Council.

Отправной точкой адаптивного управления как синергетической технологии, вбирающей в себя элементы авторитарного, демократического, либерального стилей управления, являются представления о новых социально-экономических процессах, происходящих в обществе, к которым должна извне адаптироваться школа как объект управления [3]. На современном этапе важнейшее значение в теории управления приобретают проблемы взаимодействия с внешней средой.

Суть концепции адаптации, или стратегии приспособления, состоит в том, что в реальной жизни стратегия любой организации, в том числе и ведущей образовательную деятельность, это всегда комбинация наиболее выгодных курсов действий с учетом факторов не только внешней, но и внутренней среды: активное использование сильных сторон системы и одновременное торможение, игнорирование, сдерживание негативных тенденций [4]. Перед руководителем образовательного учреждения встает вопрос не только об адаптации образовательного учреждения как системы к внешнему миру, но и о «приспособлении» руководителя как субъекта в системе школьного управления к другим объектам внутри учреждения, в первую очередь, «человекомерным системам». Например, таким, как люди, которые, по сути, сами являются субъектами, а не объектами деятельности [5].

Очевидно, возникает необходимость понимания адаптивного управленческого процесса как достигающего результатов гибкими, мягкими методами воздействия на субъектов (в частности, на персонал как ключевой ресурс любой организации). В этом случае адаптивным можно назвать управление по ситуации, учитывающее внутренние тенденции развития системы, управление через создание условий оптимального развития

той или иной тенденции. Это малые воздействия в резонансных точках, ведущие к значительным результатам [1]. Эффективность таких воздействий будет зависеть от умения руководителя применять, в зависимости от ситуации, элементы то авторитарного стиля управления, то демократического или либерального.

Следует заметить, что существует противоречие, присущее любому инновационному процессу в современных условиях управления образовательным учреждением, которое рождается при использовании определенного стиля управления, считающегося уже традиционным. Таким образом, возникает необходимость сочетать элементы классических стилей управления для совершенствования технологии управления объектом – предприятием (организацией, юридическим лицом). В то же время необходимо осуществлять гуманитарный подход в управлении образовательным учреждением как социальным институтом, где большинство объектов, по сути, являются субъектами. «Адаптивный характер управления... проявляется потому, что она (система) создается для людей и субъектом ее являются люди. Другими словами, это специфическая человеческая, общественная, внутренне исключительно сложная структура и именно этот “гуманистический аспект” необходимо учитывать во всей деятельности по ее созданию в школе и при воздействии на этот процесс извне» [2. С. 109].

Возникли условия, в которых руководители образовательных учреждений имеют право не только выбирать один из стилей управления, но и вводить его в свою профессиональную деятельность в качестве элементов (технологии) большинства известных стилей управления, адаптируя их к конкретным условиям образования. Вместе с тем знаний и умений, способствующих

реализации гуманитарного подхода в управлении, у многих руководителей образовательных учреждений еще недостаточно.

Таким образом, многочисленные факты реальной педагогической действительности свидетельствуют о том, что в силу объективных и субъективных причин имеются серьезные противоречия между требованиями теории педагогического менеджмента и уровнем реально существующего руководства образовательным учреждением. Это позволяет поставить вопрос о том, возможно ли применение ситуативного управления для педагогической системы, эффективна ли директивная модель демократического стиля управления в педагогической системе. В связи с этим возникает очередной вопрос: какие условия дополнительно к имеющимся в образовательном учреждении необходимо создать для внедрения адаптивного управления в практику деятельности администрации школы?

Сегодня, когда мы говорим о качестве образования, нельзя не принимать во внимание государственно-общественный характер управления школой как требование привлечения общественности, обязательным условием которого является открытый характер, свободный доступ к отчетным документам образовательного учреждения. Одной из форм государственно-общественного управления является управляющий совет, который призван стать не надзорным органом, не спонсорским ресурсом, а механизмом реальной поддержки развития общественно-муниципального взаимодействия в сфере образования и воспитания детей микрорайона.

В рамках опытно-экспериментальной площадки с 2005 г. в муниципальном общеобразовательном учреждении «Средняя общеобразовательная школа № 2» г. Судогды Владимирской области были предприняты следующие шаги по созданию управляющего совета школы:

- исследование ситуации;
- формирование рабочей группы;
- проведение инструктивных занятий и консультаций;
- разработка нормативной правовой базы.

Исследование ситуации в силу различных причин может занимать несколько месяцев. В этот период целесообразно провести мониторинг готовности всех участников образовательного процесса к новым формам взаимодействия, включающий

- анкетирование администрации, определяющее действенность управления на данном этапе;

- оценку характеристик педагогического коллектива;
- анкетирование учащихся и родителей, выявляющее отношение к школе, перспективы её развития и управления ею.

Исследования и пожелания, которые были высказаны анкетлируемыми, показывают, что педагоги, родители и учащиеся понимают необходимость привлечения к управлению школой различных общественных структур с целью совместной деятельности по развитию образовательного учреждения.

Школа в наши дни не может существовать в замкнутом пространстве, даже при самом демократичном стиле управления. С одной стороны, педагог не вправе решать судьбу ученика в одиночку, и все знают об этом. Ему порой сложно повлиять на ученика, помочь ему в решении каких-либо проблем. Таким образом, необходимы новые механизмы влияния на учащихся, родителей и педагогов. Должна быть изменена форма предоставления информации о состоянии дел в школе. Обсуждение должно осуществляться на разных уровнях: родители, учащиеся, общественность, педагоги.

В связи с этим в управляющий совет школы должны войти представители педагогического, родительского, ученического коллективов, общественных и государственных организаций, предпринимательства.

В результате проведенных мероприятий определены список потенциальных членов управляющего совета из 12 человек. В его состав вошли юристы, руководители предприятий, тренер спортивного клуба «Судогодец», представители районной администрации, управления образования.

Сформированность управленческой культуры руководителя-педагога является показателем его компетентности, готовности к освоению и применению законов, принципов и методов не только классических, традиционных технологий управления. Сегодня как никогда высока потребность в руководителе образовательного учреждения – менеджере, готовом легко адаптироваться и адаптировать образовательное учреждение как объект управления (вместе с одним из главных его ресурсов – персоналом) к новым социально-экономическим условиям. Таким образом, управленческие знания для современного руководителя образовательным учреждением, управленческие умения представителей социума, деловой элиты общества представляют собой инструмент, на порядок увеличивающий возможности объек-

тов управленческого воздействия. В первую очередь, современный директор школы должен быть готов поделить властью и диверсифицировать структуру управления образовательного учреждения, нисколько не ущемляя своих прав. Только в этом случае со стороны педменеджмента школы возможно принятие такого управленческого решения, как *формирование рабочей группы* по созданию управляющего совета школы.

С 2000 по 2005 год органом государственного управления в МОУ СОШ № 2 г. Судогды являлся совет школы, который избирался из числа педагогов, учащихся и родителей. В компетенцию этого органа входило принятие решений по устройству школьной жизни, но все они носили рекомендательный характер. Расширение спектра проблем, стоящих перед образованием в новых социально-экономических условиях, определило необходимость создания управляющего совета. Примечательно, что такую инициативу в 2005 году выдвинул совет школы, который и организовал рабочую группу по его созданию.

На заседаниях группы была проведена серьезная подготовительная работа, включая:

- выявление запросов всех участников образовательного процесса, а также социального заказа;
- анализ результатов мониторинга;
- обсуждение федерального проекта положения об управляющем совете;
- обсуждение примерного положения о выборах в управляющий совет с корректировкой для условий конкретной школы;
- определение качественного и количественного состава управляющего совета;
- систематическое информирование всех участников педагогического процесса о ходе работы по формированию управляющего совета.

Для того чтобы понять, что государственно-общественное управление – это совместное управление образовательным учреждением со стороны директора и управляющего совета, на подготовительном этапе были предусмотрены *инструктивные занятия и консультации* заместителя директора по научно-методической работе, внешних экспертов (юриста, научного консультанта экспериментальной площадки), которые проводились в индивидуальной и групповой форме. Этот этап предшествовал «большому» педсовету и общешкольному родительскому собранию (конференции). Необходимо было определить точки соприкосновения тех, кто непосредственно связан со школой, и тех, кто лишь отда-

ленно знает о её проблемах. Это был своеобразный проект по презентации школы в её новом качестве. Выступления на классных родительских собраниях, заседаниях педагогического совета, совете директоров предприятий Судогодского района, перед руководителями общественных организаций позволили довести суть вопроса до всех реально и потенциально заинтересованных лиц.

*Завершающим этапом* создания управляющего совета школы стало *создание нормативно-правовой базы*. В процессе эксперимента было разработано «Положение об управляющем совете», определяющее статус, структуру и порядок формирования, компетенцию управляющего совета, а также «Положение о порядке выборов и кооптации членов управляющего совета», «Положение о комиссиях управляющего совета». Это основополагающие документы, которые прошли юридическую экспертизу на муниципальном уровне.

Концептуальные положения названных локальных нормативных актов таковы: управляющий совет, способный принять на себя часть управленческих функций руководителя, закрепленных в Положении об управляющем совете, представляет собой форму самоуправления в общеобразовательном учреждении и является коллегиальным органом управления, реализующим принцип демократического, государственно-общественного характера управления образованием для обеспечения открытости и информирования общества о состоянии, качестве образовательных услуг, результатах деятельности МОУ СОШ № 2 г. Судогды.

Таким образом, опытно-экспериментальная работа по развитию адаптивных форм управления образовательным учреждением через внедрение управляющих советов показала, что такие качества, как гибкость управленческих структур, профессионализм педагогов-менеджеров, прогрессивность методов взаимодействия с внешними и внутренними партнерами, могут быть свойственны структурам самоуправления в адаптивной школе в различных, удобных для образовательного учреждения, формах совета, если к ним внутренне готов руководитель, информированы трудовой коллектив, родительская общественность и мотивированы обучающиеся.

#### Библиографический список

1. Гаврилин, А. В. Пятнадцать тезисов об адаптивном управлении ВСШ [Текст] / А. В. Гаврилин, Я. М. Конечный // Воспитание успешно, если оно

- системно : материалы Первых Всероссийских педагогических чтений, посвященных творческому наследию Л. И. Новиковой. – Владимир; М., 2006. – 348 с.
2. Гаврилин, А. В. Развитие отечественных гуманистических воспитательных систем [Текст] / А. В. Гаврилин. – Владимир : ВОИУУ, 1998. – 208 с.
  3. Лазарев, В. С. Руководство педагогическим коллективом: модели и методы [Текст] / В. С. Лазарев и др. – М., 1995. – 158 с.
  4. Лазарев, В. С. Управление педагогическим коллективом: теоретические основы и методы [Текст] / В. С. Лазарев. – М. : ЦСиЭИ, 1997. – 336 с.
  5. Шепель, В. М. Человековедческая компетентность менеджера [Текст] / В. М. Шепель. – М. : Народное образование, 1999. – 432 с.