

Сергоманов Павел Аркадьевич

доцент кафедры психологии развития
психолого-педагогического факультета
Красноярского госуниверситета,

Бруданова Наталья Петровна

аспирант кафедры психологии развития
психолого-педагогического факультета
Красноярского госуниверситета.

Изменения в школе?

1. Введение.

Данная статья хотя и носит теоретический характер, но построена на основе опыта, конкретных попыток изменить школу и наблюдений за тем, как это делают другие. Мы не претендуем на открытие каких-то фундаментальных положений. Скорее мы хотели поделиться своими вопросами, оценками и выводами по проблеме изменений в школе и в этом смысле по проблеме реформирования среднего образования.

2. Проблема школы или почему ничего не меняется?

На наш взгляд, изменение современной школы сильно связано не столько с успешным решением вопросов содержания образования, его теории и методики, сколько с признанием того факта, что школа является самостоятельной *организацией*¹, производящей услуги. Для нас это означает, что разработка предмета услуги, постановка целей, распределение ресурсов и ответственность за результаты работы школы, в целом сосредоточены в школьном коллективе.

Обратное понимание школы как *учреждения*² приводит нас к тому, что предмет отношений основных участников образовательного процесса – учеников, их родителей, учителей и руководства школы приобретает абстрактный характер и воспроизводит массу нерешаемых проблем и деструктивных конфликтов. Если школу определить как исключительно инструментальную организацию, как учреждение, то как она сможет предоставлять услуги и отвечать за их качество?

¹ Под «организацией» мы имеем в виду не организационно-правовую форму, а группу людей, способных ставить и достигать цели.

² Под «учреждением» мы имеем в виду группу людей, занимающих исполнительскую позицию и выполняющих преимущественно инструментальную роль.

Невозможно представить себе, что потребитель услуги сможет каким-то образом менять ее качество, если ему просто не с кем будет обсудить и разрешить собственную неудовлетворенность.

Отчуждение, «отстранение» участников от возможностей самостоятельно решать проблемы качества предоставляемой образовательной услуги является причиной того, что предмет услуги «размыт», а ее качество сомнительно. В этом отношении проблему современной российской школы можно охарактеризовать как проблему становления организации с одной стороны и как проблему изменения качества образовательной услуги, с другой.

Кроме этого, школа расположена в системе ведомственных отношений, нормирующих ее деятельность, задающей стандарты ее работы и претендующих на изменения. Каким образом можно ставить и достигать цели, отвечать за результаты работы, влиять на качество услуги, если по «норме» у школы уже поставлены цели изменений? В этом плане пересечение вектора самостоятельности школы как организации с вектором ведомственной вертикали рождает парадокс управления: «ты меняй сам, но мы знаем, что у тебя изменить». Для схематизации можно расположить всю совокупность школ в двумерной системе координат, где горизонтальная ось будет означать степень самостоятельности, а вертикальная – степень «нормированности».

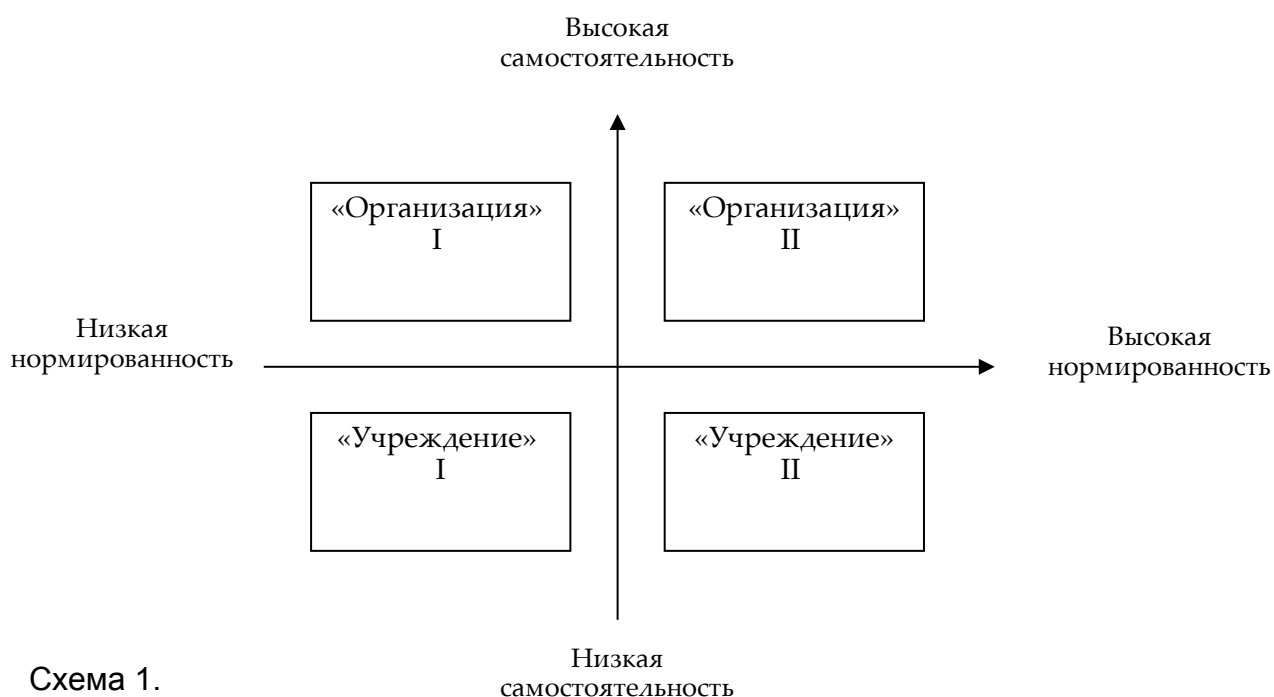


Схема 1.

Естественно, что в этих осях координат можно расположить школу и понять возможность той или иной степени изменений, однако, достаточно очевидно, что школы, расположенные в верхней половине имеют шансы измениться.

Видимо, необходимо вести разговор о том, чтобы и институциональные условия и механизмы управления способствовали становлению самостоятельности и ответственности школы. При такой ставке можно надеяться на изменения качества образовательных услуг.

В соответствии с этой мыслью мы бы попробовали ввести следующие вопросы для обсуждения изменений в школах:

- Что нас побуждает нечто менять? Есть ли у нас конкретный мотив, конкретный интерес?
- Какова центральная идея изменений? Как ее можно выразить понятным способом для большинства участников изменений?
- Что именно подлежит изменению? Каковы ключевые области изменений? Что именно в этих областях должно быть изменено? Почему? Зачем?
- Как мы поймем, что то, *что* мы меняем, изменилось? Как мы измерим или зафиксируем, как сделаем очевидным для всех это изменение?
- Как мы оценим, что *это* изменение к лучшему?
- Какие ресурсы (время, деньги, квалификация и т.п.) у нас есть для того, чтобы нечто изменять ответственно? Чем мы рискуем, чем отвечаем в случае, если дела пойдут плохо? В этом смысле, на что мы вообще *можем* «подрядиться»?

3. Образование и бизнес: сравнения и оценки.

Приведенный выше перечень вопросов не нов, да и сама тема изменений интересует теоретиков и практиков управления с незапамятных времен, однако, мы сочли важным попробовать соотнести и критически применить схемы изменений, известные в бизнесе на сферу образования. При этом, нами в значительной степени руководил здравый смысл и желание найти варианты решений, а не интерес экспериментирования.

Проводить изменения или нет? Если достаточно бегло сравнить процесс введения изменений в сфере образования и в сфере бизнеса, можно увидеть, что менеджмент в отношениях «организация - внешняя среда» в бизнесе

поддерживается естественными механизмами рынка. Уклонение от нововведений или их плохая продуманность может стоить коммерческой организации жизни, а провал проекта школы не приводит к ее ликвидации.

Процессы изменений наиболее заметно влияют на организации, работающие в условиях автономии, быстро развивающиеся, производящие новые продукты или услуги. Около 90% всех банкротств коммерческих компаний объясняется плохой системой управления и неудачами во внедрении управленческих нововведений. Поэтому уклонение от нововведений, их плохая продуманность здесь не так уж безобидны. В школе же неудачное нововведение или попытка оградиться от необходимых изменений не приведет, конечно, к ликвидации, но последствия могут быть намного хуже, хотя и не проявятся сразу. Неудачную карьеру выпускника не принято ассоциировать со школой. К сожалению, мы пока особенно не задумываемся о том, как в школах реализуются идеи эффективного управления, а устройство школы пока этому не способствует.

Значимость и круг информации. В коммерческих организациях информация об изменении цен, о выпуске новой продукции, об успехах конкурентов оказывается жизненно важной и имеет свою систему. Т.е. любой грамотный руководитель отчетливо понимает круг значимой для него информации. В случае отказа реагировать на такую информацию он существенно рискует. В образовательных учреждениях сама система информации размыта. Как правило, ничего, кроме инцидентов и отметок не заставляет персонал школы что-то менять в своей организации. При этом система ведомственной вертикали риски неэффективности конкретной школы во многом берет на себя. К тому же ответственность за ошибки в педагогическом провале всегда можно разделить.

Система мониторинга (оценка информации). Коммерческое предприятие вынуждено постоянно оценивать полезность элементов внутренней среды и «не брать с собой в дорогу лишнего». И у оценки полезности есть сильный критерий – прибыль и живучесть конкретного бизнеса. Среда предприятия (поставщики, конкуренты, потребители, законодательные акты государства и т.п.) постоянно принимает решения, заставляя переоценивать те или иные элементы внутренней организации предприятия. У образовательных организаций такой необходимости нет. «Поставщики» и «потребители» у школ, как правило, постоянны. «Конкуренты» появляются лишь в ситуациях демографического спада, а законодательные акты попадают в контекст ведомственной системы, а не в контекст «игры рынка».

Способы принятия решений. Для коммерческой организации жизненно необходимо чтобы руководитель адекватно реагировал на внутренние и внешние события, комбинируя способы принятия решений и управления от авторитарных до демократических. Или иначе – способ принятия решения является функцией ситуации, а сама ситуация образуется как результат анализа среды. Для образования дело обстоит не так. Поскольку ситуация, картина событий для школы образуется преимущественно в рамках вертикали, то и ее источник ответственен за выбор способа принятия решений на «нижележащих уровнях». Трансляция картины событий по вертикали создает преимущественно авторитарный способ принятия решений на уровне школы.

4. Какие можно сделать выводы?

1. Проблема изменений в школе и, видимо, реформ образования в целом, является во многом проблемой самостоятельности и ответственности школы, т.е. самостоятельности и ответственности той группы людей, которая задумывается над изменениями своего учреждения, отвечает на вызовы ситуации и нужды потребителей.

2. Изменения в школе возможны в случае, если она в состоянии сама определять качество образовательной услуги. При этом источником изменений к лучшему выступят потребители услуги – ученики и их родители.

3. Может быть, сравнивать деятельность школы с коммерческой организацией и не очень корректно, но достаточно очевидна необходимость ориентации управления школой на ее эффективность.

4. Достаточно очевидно, что школа не имеет системы информации о себе и в этом смысле, лишена ключевого ресурса в принятии самостоятельных решений.

5. Преимущественно авторитарный стиль принятия решений и управления школой связан не столько с проблемой ее «прямой демократизации», сколько с той средой, в которой школа существует.

Изменения в школе: одни проблемы... // Журнал

"Учитель" (ноябрь-декабрь). 2003 г. стр. 73-75.