

**Модель коллективного управления
педагогическими инициативами в опорной школе**

Л. Г. Царенок,
заместитель директора по учебной работе СШ № 1 г. Кировска

Возможно несколько путей развития сложного объекта,
будущее неоднозначно определяется настоящим
(начальными условиями), его нельзя предсказать,
опираясь только на предшествующий опыт.
Оптимальный путь развития надо выбирать,
Его нужно вычислять, им нужно управлять [4].
А. А. Самарский

Образование, которое является ресурсом развития всех сфер деятельности общества, ориентировано на создание условий для становления личности обучающегося. Развитие личности предполагает его социальную адаптацию к постоянно изменяющимся внешним условиям социальной среды: умение применять полученные знания в новой обстановке, быстро находить решения в проблемных ситуациях.

Способность к обновлению образовательной системы основана на профессиональной компетентности руководителя, педагогов, соответствующей требованиям современного общества, на внедрении инноваций, поскольку именно они в настоящее время рассматриваются как одно из условий повышения качества знаний. Кроме того в нынешних условиях необходимо искать новые формы работы с руководителями учреждений образования, педагогами.

Поиск путей развития образования региона, форм повышения компетентности педагогов способствует перестройке методической работы с педагогами. Необходимо опираться на деятельность тех учреждений образования, педагогический коллектив которых умеет и готов передавать свой опыт педагогам других образовательных учреждений и оказывать помощь в его внедрении.

Одним из способов обеспечения условий для повышения профессионального уровня педагогов является создание опорных школ в каждом регионе. Опорная школа создается с целью аккумуляции, обобщения и распространения опыта, оказания методической помощи учреждениям образования по приоритетным направлениям развития системы образования. Опорная школа является институтом по научно-методическому сопровождению и методической работе с педагогическими кадрами, руководителями учреждений образования по изучению инноваций в системе образования и служит учебной базой для учреждений образования района. Основными задачами работы опорной школы являются следующие:

- апробация на своей учебной базе новых образовательных технологий и адаптация их к условиям педагогической практики;

□ организация учебы учителей, руководителей школ и их заместителей, руководителей методических объединений педагогов, руководителей творческих групп, психологов, социальных педагогов других школ по овладению актуальным педагогическим опытом, новаторскими методами обучения и воспитания, навыкам управления в условиях модернизации системы образования.

Кроме того деятельность опорной школы способствует становлению вариативной, гибкой образовательной среды для профессионального, творческого развития педагогов, повышения свободы общения педагогов на основе интенсивного информационного обмена. Внутри данной организации формируются и развиваются процессы обучения, взаимообучения, совместного изучения, совместного обсуждения, обмена опытом, исследования, программирования.

Рассматривая школу как опорную с позиции внутренних и внешних ресурсов, необходимо отметить, что на ее базе сотрудничает творческий коллектив педагогов, для которого характерны поиск нового педагогического знания, стремление к саморазвитию, генерированию идей, социальной мобильности. Поскольку, продвигаясь по пути овладения методами научно-исследовательской работы, проектируя собственные инициативы, педагоги опорной школы выходят на качественно новый уровень работы, то и **опорная школа выполняет** новые, отличительные от обычных учреждений образования, **функции**:

- 1) поддержка педагогических инициатив педагогов региона;
- 2) тесное сотрудничество с участниками образовательного процесса других учреждений образования;
- 3) кооперация активов педагогической общественности (а здесь будут учителя «незнакомые»);
- 4) качественное удовлетворение запросов общественности на образовательные услуги (т. к. в малых городах существует мнение: раз вы опорная, то должны и обязаны...). Однако стоит заметить, что сами запросы зачастую не сформулированы. Значит необходимы какие-то инструменты управления прогнозирования, анализа ожидаемых запросов и потребностей;
- 5) построение новых форм отношений с другими учреждениями образования, т. е. разработка и реализация совместных планов, наиболее востребованных в разных коллективах.

Поскольку опорная школа призвана сотрудничать с участниками образовательного процесса других школ, кооперировать активы педагогической общественности, то, естественно, она должна курировать педагогические инициативы.

Педагогическая инициатива может быть определена как социально-деятельностный институт управления образованием, представляющий собой самомотивированную, самоорганизующуюся, самоуправляемую, саморазвивающуюся творческую (преобразующую) деятельность субъекта образования, направленную на повышение качества образования путем

создания и введения новшеств в существующую практику на основе кооперации активов педагогической общественности [2].

Педагогические инициативы могут быть разделены на три группы:

1) общественно-образовательные инициативы, которые направлены на создание условий для становления целостной образовательной практики. Инициативы этого типа способствуют изменению функции образования, способов и механизмов управления развитием образования, наращиванию форм кооперации учреждения образования с другими сферами деятельности;

2) профессионально-педагогические инициативы, которые реализуются профессиональной педагогической общественностью и направлены на изменение традиционного содержания образования, методов и форм организации обучения и воспитания;

3) социально-педагогические инициативы, которые выдвигаются общественностью, не занимающейся образовательной деятельностью профессионально, но заинтересованной в изменении существующих в учреждении образования образцов воспитания и обучения учащихся [2].

Реализация инициатив способствует возникновению эффекта комплексного участия в процессах управления развитием образования, что предполагает применение в школьной практике современных стратегий управления развитием образовательных систем. В этом смысле в учреждении образования опора на педагогические инициативы становится тем условием, которое позволяет не только обеспечить организационное развитие, но и создать условия для коллективного участия (что очень важно в опорной школе) в процессах управления развитием образования.

Такое взаимодействие требует формирования новой модели управления в опорной школе, в рамках которого все участники способны наращивать образовательный и социальный потенциал, что превращает их в человеческий ресурс развития организации, в участников управления развитием как социальных практик, так и образования, участников открытого образовательного пространства. **Модель управления** – теоретически выстроенная совокупность представлений о том, как выглядит система управления, как она воздействует на объект управления, как адаптируется к изменениям во внешней среде, чтобы управляемая организация могла добиваться поставленных целей, устойчиво развиваться и обеспечивать свою жизнеспособность [6].

Для создания модели управления в опорных школах необходимо учитывать следующие **принципы**: профессионализм, простота, создание условий для повышения уровня профессионализма. Рассматривая опорную школу как звено в единой системе непрерывного обучения педагогов района, приоритетным направлением должна стать модель коллективного управления педагогическими инициативами. Коллективное управление основано на принципах коллегиальности, законности, демократизации, гласности, системности, гуманизации, рациональном сочетании централизации и децентрализации, гибкости управления [1] и предполагает, что руководитель в той или иной мере передает дело выработки и принятия

решения в руки коллектива подчиненных, оставляя за собой задачи, связанные с созданием необходимых для их работы условий, определением границ пространства решений, разрешением конфликтов, консультированием [5].

Коллегиальность. Реализация данного принципа направлена на преодоление субъективности в управлении образовательным процессом. В управленческой деятельности важно опереться на опыт и знание коллег, организовать их работу и обсуждение решений, сопоставить разные точки зрения и принять оптимальное решение.

Демократизация предполагает развитие самостоятельности и инициативы. Гласность в управлении школой основывается на открытости, доступности информации, когда каждый знает о проблемах учреждения образования.

Системность. Человеческий ресурс данной организации рассматривается как целостная система, которая должна обладать стадиями развития.

Гуманизация. Утверждение субъект-субъектных отношений, переход от монолога к диалогу.

Рациональное сочетание централизации и децентрализации обеспечивает заинтересованное участие всех в результатах деятельности, создает условия для обсуждения и принятия управленческих решений на профессиональном уровне, исключает дублирование и повышает координацию действий всех структурных подразделений.

Гибкость управления, ориентированная на создание команд, которые легко адаптируются, наделены полномочиями и действуют как единое целое.

Выполнение всех этих принципов в управлении педагогическими инициативами в опорной школе предполагает возможность осуществлять согласованное взаимодействие между субъектами образовательного процесса в решении различных вопросов образования, возможность получения преимуществ от изменений внешней среды, кроме того – широкую профессиональную коммуникацию по согласованию на всех уровнях управления подходов, принципов, целей деятельности, которая и является механизмом становления коллективного управления развитием образования.

Коллективное управление предполагает, что руководитель в той или иной мере передает дело выработки и принятия решения в руки коллектива подчиненных, оставляя за собой задачи, связанные с созданием необходимых для их работы условий, определением границ пространства решений, разрешением конфликтов, консультированием. И даже координацию работы коллектива берет на себя один из рядовых участников, наиболее подходящий для выполнения этой миссии.

Коллективное управление на уровне учреждения образования происходит путем участия наиболее опытных педагогов в работе структурных единиц: методических объединений, творческих групп, постоянно действующих семинаров.

Целесообразность коллективного управления в свое время обосновал великий русский естествоиспытатель В. М. Бехтерев, который в своих трудах пришел к следующим выводам.

1. Наблюдательность отдельных лиц в группе возрастает как в количественном, так и в качественном отношении.

2. В критике индивидуальных ошибок группа, несомненно, имеет преимущество перед индивидами.

3. Группа предлагает решения, которые, как правило, более верны с нравственной точки зрения.

4. Групповое решение способно оказать влияние на индивидуальное, обогащая и совершенствуя его.

5. В целом от совместной работы с другими людьми человек, несомненно, выигрывает.

Современные специалисты полагают, что превосходство коллективных решений над индивидуальными обусловлено наличием у группы большей информации, значительного творческого потенциала. Причем, чем выше уровень развития группы, тем эти преимущества значительнее.

В опорной школе коллективное управление наиболее эффективно, т.к. здесь необходимо найти решение сложной многоаспектной задачи на основе совместных знаний и опыта специалистов разных учреждений образования. Оно позволяет принять участие в решении проблем, особенно спорных, всем заинтересованным лицам, прежде всего будущим исполнителям, что повышает их заинтересованность в дальнейшей работе, помогает расширять свои знания и повышать квалификацию. В рамках коллективного управления становится возможным объединить усилия тех работников, для которых проблемы не являются «своими», и они не желают брать на себя полностью ответственность за них, хотя и готовы разделить ее с другими. Наконец, коллективное управление, предполагающее объединение специалистов различных структурных подразделений, позволяет укреплять внутренние взаимосвязи в организации, улучшить обмен информацией.

Однако при создании модели коллективного управления следует помнить о том, что:

1) коллективное управление – процесс сложный и неоднозначный, а поэтому включает в себе ряд опасностей. Прежде всего решения, принимаемые в его рамках, характеризуются повышенным риском, что обусловлено разделением ответственности между его авторами и желанием каждого из них выделиться, продемонстрировать свои способности, и одновременно надеждой на остальных;

2) в процессе коллективной выработки решений зачастую происходит игнорирование информации, не совпадающей, а тем более противоречащей общим установкам, что в значительной мере затрудняет поиск новых его вариантов;

3) опасность для процесса коллективного управления представляет также консерватизм его отдельных участников, особенно если они численно

преобладают; их стремление придерживаться традиционных методов работы, нежелание лишней раз утруждать себя поиском оптимальных решений.

Эти сложности можно в значительной мере преодолеть за счет правильного подбора членов группы с точки зрения их количества, профессионального и образовательного уровня, взаимопонимания, психологической совместимости. В результате повышается сплоченность и улучшается морально-психологический климат, взаимная поддержка и ответственность.

Успех совместной работы определяется хорошим пониманием задач, готовностью отказаться от своего решения в пользу лучшего чужого, активным обменом информацией, ответственностью каждого за свое дело, своевременным поощрением.

Субъекты образовательной практики, включаясь в процесс продуцирования инициатив, способны активно внедрять прогрессивные педагогические идеи в социальную среду, создавать новые образцы практики, способны наращивать образовательный и социальный потенциал.

Критерии становления коллективного управления:

- осознание руководителем и педагогами вызовов как заказ на деятельность в опорной школе;
- наличие ценностной позиции;
- рефлексия опыта деятельности и опыта управления;
- наличие команд и организация их деятельности;
- рефлексия опыта взаимодействия и уровня самоорганизации;
- организация взаимообучения: равный обучает равного.

Функции субъекта коллективного управления опорной школы:

- 1) исследование заказа на совместную деятельность;
- 2) разработка стратегии деятельности и тактики ее реализации на основе анализа внешней ситуации;
- 3) организация совместной деятельности субъектов;
- 4) определение ресурсного обеспечения, в первую очередь кадрового потенциала, других учреждений образования;
- 5) самоорганизация команды, разделяющей все цели, выступающей как единое целое;
- 6) осуществление организационной структуры управления через вертикальные связи, горизонтальное сотрудничество и кооперацию;
- 7) взаимодействие субъектов управления на основе коммуникации, обучения и рефлексивности;
- 8) организация различных форм сетевого взаимодействия очень важна в опорной школе.

Субъекты коллективного управления, включаясь в процесс продуцирования инициатив, способны активно внедрять прогрессивные педагогические идеи в социальную среду, создавать новые образцы образовательной практики, что закладывает модель коллективного управления в опорной школе (рисунок 1).

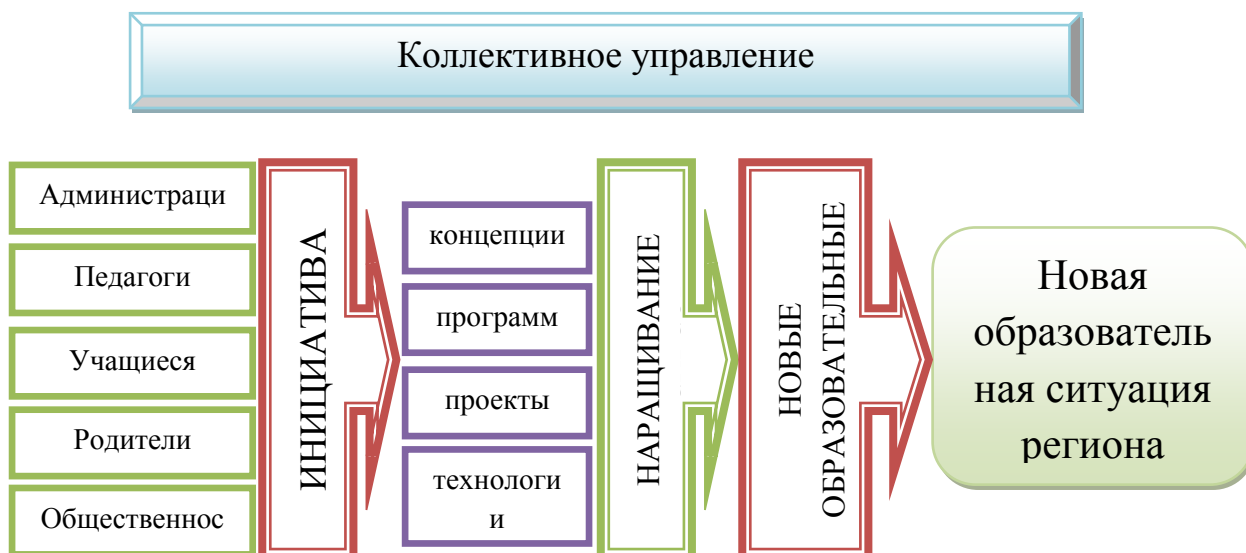


Рисунок 1. Роль инициатив в коллективном управлении учреждением образования

Проблемы, возникающие в образовательной среде, не могут быть разрешены без кооперации в рамках управления развитием образования всех заинтересованных субъектов.

Это способствует формированию коллективного способа управления, в рамках которого все участники способны наращивать образовательный и социальный потенциал. Коллективное управление в опорной школе предполагает активное включение в совместную деятельность не только представителей одного учреждения образования, но и других учреждений образования и способствует развитию и внедрению педагогических инициатив в образовательный процесс.

Данная модель превращает участников образовательного процесса в человеческий ресурс развития организации, в участников управления развитием как социальных практик, так и образования в регионе в целом.

ЛИТЕРАТУРА

1. **Беляева, Н. М.** Коллективный субъект управления – механизм личностно-профессионального развития менеджеров в сфере образования / Н. М. Беляева // Кіраванне ў адукацыі. – 2010. – № 1. – С. 33–39.

2. **Воронов, А. В.** Организационно-деятельностная модель управления образовательными инициативами педагогов столицы в условиях перехода к профильной школе / А. В. Воронов // Профильное обучение: состояние, проблемы, перспективы: материалы науч.-практ. конф., Минск, 11–12 дек. 2006 г. / Нац. ин-т образования. – Минск, 2007. – С. 230–235.

3. **Воронов, А. В.** Создание системы комплексной поддержки участников инициативных групп как стратегический ресурс развития учреждений образования / А. В. Воронов // Кіраванне ў адукацыі. – 2012. – № 1. – С. 56–60.

4. **Самарский, А. А.** Математическое моделирование (идеи, методы, примеры) / А. А. Самарский. – Москва: Наука, 1997.

5. **Коллективное управление** [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.pragmatist.ru/sovershenstvovanie-upravleniya/kollektivnoe-upravlenie.html>. – Дата доступа: 14.06.2014.

6. **Модель управления** [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.30n.ru/1/2.html>. – Дата доступа: 11.06.2014.