**Новый тип мышления в организации управления школой**

*Юрий Васильев,*

*директор средней школы № 2 имени 50-летия Кыргызстана*

*г. Кызыл-Кия,*

«Возможно, единственная действительно

важная вещь, которую делают руководители, -

это создают и управляют культурой»

*Шейн, американский учёный*

В течение последних нескольких лет мы настойчиво добиваемся гуманистического характера образования, подчинения его целей, содержания и организации свободному развитию личности ученика и учителя. Мы хотим свободы и самостоятельности своего образовательного учреждения в выборе стратегии деятельности, программ, учебников для учащихся и учителей. Ставя перед собой эти задачи, следует спросить себя:

* Возможно ли этого достичь без эффективного управления школой?
* Каким оно должно быть?
* Каковы роль и место директора школы, администрации и педагогов в управлении учебно-воспитательным процессом?
* Какова роль сообщества, родителей?

Ответы на эти вопросы я попытаюсь дать, используя опыт организации управления школой, которой я руковожу, на основе философских идей, когда то популярной в методической программы «Развитие критического мышления через чтение и письмо». Но прежде важно пояснить понимание термина «управление». Под управлением я буду подразумевать «комплекс действий, направленных на организацию функционирования школы, упорядочение внутренних процессов, происходящих в ней, а также внешнего взаимодействия школы».

Существует несколько мнений о том, как организовать систему школьного управления. Одни считают, что управление в современной школе должно иметь большую долю общественного участия, другие говорят, что система управления должна строиться на основе обновленного содержания образования, и пока этого нет, бессмысленно что-то перестраивать. Некоторые вообще считают, что не должно быть никакой жесткой структуры управления внутри школы, что в современных условиях сработает стихийная саморегуляция внутренних процессов.[[1]](#endnote-1). Но я считаю, что в советской системе накоплен большой положительный опыт внутришкольного управления, хотя сама система способствовала выработке определенных стереотипов в его организации. Я когда то поставил перед собой вопрос: «Как, действовать в данной ситуации, изменяя управление школой не растерять лучшие традиции?»

Управление – это достаточно объемный процесс, но я отмечу лишь некоторые его аспекты: роль директора школы, администрации школы, роль педагогического коллектива, планирование.

Так случилось, что период, обострения противоречий между реалиями времени и существующей системой школьного управления, совпал с активным внедрением в образование нашего государства новой методической программы «Развитие критического мышления через чтение и письмо» в начале 2000-х годов. В основе этой программы лежат три главных принципа, три «кита» являющиеся философской основой программы. Это **педагогическая рефлексия, разрушение стереотипов и мотивация.[[2]](#endnote-2)** Именно на их основе я как директор и члены школьной администрации, начали работу по пересмотру существующего положения дел в организации управления нашей школой. Произошло так потому, что мы первыми из педагогического коллектива прошли обучение на курсах критического мышления.

Директору школы и школьной администрации принадлежит ведущая роль в организации управления учебно-воспитательным процессом школы. От деятельности членов администрации зависит та особая атмосфера, тот настрой, который они зададут педагогическому коллективу при построении системы внутришкольного управления. Но для этого и сам директор как управленец, менеджер, и члены администрации должны быть готовы к изменениям в управлении школой. Нам важно было сознательно отказываться от существующих стереотипов и создавать условия для разрушения стереотипов у членов педагогического коллектива в отношении процесса управления. Важно уметь делегировать имеющиеся полномочия в управлении, быть самомотивированными и умеющими создать мотивацию к участию в управлении у других членов коллектива. Эти характеристики, которыми должен обладать директор школы, члены администрации, являются ключевыми для формирования новой системы управления. Когда я говорил о ключевых характеристиках директора, я сознательно не стал отделять себя от членов администрации, а я и не вижу себя отдельно от них, потому что только с сильной административной командой директор тоже сможет быть сильным руководителем, и сможет обрести новую сейчас актуальную и востребованную характеристику – менеджер образования. Это моё глубокое личное убеждение. Но в то же время уместно будет вспомнить известную кыргызскую пословицу **«Бир киши арык казса, миң киши суу ичет/Если роет арык один человек, то воду будут пить тысяча человек»** Эта пословица как нельзя лучше отражает смысл понятия «директор-менеджер».

Руководители многих современных школ через собственный опыт пришли к выводу о том, что очень актуальным является подход к организации управления школой через формирование культуры организации.[[3]](#endnote-3) Американский эксперт в области формирования культуры организаций, Питер Синге, определяет данное понятие *«как создание в коллективе таких условий, при которых у членов этого коллектива присутствует постоянное стремление к знаниям, постижению нового, стремление стать мотивированной к обучению организацией»*.[[4]](#endnote-4). Это вполне согласуется с одним из принципов критического мышления – созданием мотивации. Педагоги школы, имеющие устойчивую тенденцию к учению, несомненно, будут активными участниками процесса управления, имея много новых и смелых идей.

Расскажу на одном примере как директор может выступить в роли менеджера процесса изменения управления школой. Рассмотрим педагогический совет, в котором выражены три принципа критического мышления «Педагогический совет – это постоянно действующий коллегиальный орган управления школой. Его основные функции: рассмотрение главных вопросов учебно-воспитательной работы, объединение усилий администрации школы, учителей, направленных на улучшение работы школы, внедрение в практику достижений педагогической науки».[[5]](#endnote-5) Руководство педсоветом по своему функционалу осуществляет директор школы.

Традиционно педагогические советы по анализу качества знаний за четверть проводились так: члены школьной администрации заранее просматривали отчеты учителей, классные журналы, результаты срезовых работ. Делались выписки, отслеживалась динамика изменений качества знаний в конкретном классе, по конкретному предмету. Очень тяжелая и ответственная работа, требующая много времени. Мало кто из учителей понимал её сложность и значимость для управления учебно-воспитательным процессом. Во время педсовета зачитывались ряды скучных цифр, кто-то успевал записать их, кто-то нет. Можно сказать, что отношение учителей к проблеме анализа качества знаний определялось давно сложившимся *стереотипом безразличия*, который в свою очередь исключал возникновение какой-либо *мотивации* к размышлению, а, следовательно, и *педагогическую рефлексию*. Не было даже признаков критического отношения к услышанной информации.

Решать проблему анализа качества знаний мы администрация школы начали с разрушения *стереотипа безразличия*. Для этого мы создали оригинальную разработку педагогического совета, на котором каждый учитель получил шанс побыть в роли школьного администратора и провести работу по анализу качества знаний. Педсовет был проведен таким образом.

1. Мы разделили учителей на группы.
2. Каждой группе дали по два классных журнала.
3. Каждая группа получила задание:

* По журналу проанализировать повышение или снижение показателей качества знаний по предметам в конкретном классе.
* Обсудить возможные причины повышения или снижения показателей
* Сравнить данные по четвертям.
* Вынести заключение и дать рекомендации по повышению качества знаний и внесению изменений в процесс управления качеством знаний
* Дать оценку самому процессу анализа.
* Полученные результаты представить в наглядном виде всему педагогическому коллективу.

Как мы и надеялись, за выступлением “исследовательских групп” последовало бурное обсуждение. Говорили о том, что результаты проведенного анализа важны и интересны для всех: для родителей, как части сообщества, которых интересует эффективность работы школы в целом, для учителей, которые на собственном опыте убедились в сложности такого рода аналитических исследований. Высказывались конкретные предложения: как повысить эффективность анализа качества знаний, какие инструменты можно при этом использовать. По нашим наблюдениям, этот педсовет положил начало отходу от сложившегося стереотипа безразличия – активное участие в аналитической работе (свидетельство возникновения мотивации), и последующее обсуждение (педагогическая рефлексия) помогли нашим коллегам изменить собственное отношение к этой важной части педагогической деятельности – *разрушить стереотип* безразличия

Кроме того, администрация школы убедилась в эффективности разработанной модели педсовета в качестве инструмента, позволяющего привлечь весь коллектив к анализу конкретной проблемы, включить каждого члена коллектива в процесс принятия управленческого решения. Мы взяли эту модель в свой педагогический арсенал, и теперь, когда нам нужно решить конкретную проблему, проанализировать конкретную ситуацию в школе, и принять конкретное решение, мы нередко мобилизуем учителей на совместную работу, в ходе которой они сами, а не директор и его заместители, собирают и анализируют необходимые данные, и выносят решения. Эта модель педагогического совета на деле доказывает, что процесс управления школой может и должен быть прозрачным и демократичным. На данном примере видно, что педагогический совет является подлинно коллегиальным органом управления школой и его работа по управлению не сводится к формальным действиям, декламациям и ведению протокола. Здесь видна командная деятельность, соответствующая духу философии критического мышления. А если сказать о моей функции в этом примере, то да, я могу считать себя в данной ситуации менеджером, который руководит процессом управления, а не просто раздает директивы.

Говоря об организации управления школой на основе идей развития критического мышления, важно определить место участников процесса управления школой. Безусловно, главная роль в этом процессе принадлежит директору. Много лет назад я сознательно определил для себя три новые роли руководителя, которые надеюсь хорошо выполняю:[[6]](#endnote-6)

* Быть дизайнером политики, стратегии и структуры школьного управления;
* Быть готовым служить людям, вдохновлять их на лидерство, стать полезным для конкретного человека и школы в целом;
* Быть учителем учителей, побуждая каждого учиться

Кроме того, директору нужно иметь личные качества, которые позволят ему быть критически мыслящим человеком, помогут организовать эффективное управление школой. Руководителю важно быть:

* Готовым организовать планирование работы школы;
* Быть гибким в принятии управленческих решений;
* Настойчивым;
* Готовым признавать и исправлять свои ошибки;
* Осознавать собственные действия и их последствия;
* Искать компромиссные решения

Эти качества руководителя-менеджера подробно описаны известным специалистом в области когнитивной психологии Дайаной Халперн.[[7]](#endnote-7)

Управление современной школой не может быть основано только на указаниях руководителя и выполнении их подчиненными. Управление должно быть построено на командных принципах. Прежде всего, это означает, что администрация школы – это единая сплоченная команда, подчиненная общим целям. В этой команде каждый знает свою роль, функции, умеет работать в сотрудничестве. Последнее является ключевой компетенцией современного директора и одним из условий развития критического мышления в процессе управления школой. Другой важный момент – это тот факт, что управление школой на основе командных принципов предполагает, что каждый учитель несет личную ответственность, знает свою роль и место в системе управления, он способен принимать решения, касающиеся сферы его деятельности. Практически это можно показать на примере организации методической работы в нашей школе.

У меня есть заместитель по научно-методической работе, главная задача которого – обеспечить высокий научно-методический уровень учебно-воспитательного процесса школы. Для этого ему, безусловно, необходимо иметь четкое представление о своей роли в этой деятельности и возможностях для участия в управлении. Например, организовывая работу школьных методических объединений, заместитель директора может провести работу общего характера: информировать членов коллектива о задачах, полномочиях методических объединений, оказать консультативную помощь, предложить литературу. Но, выбор руководителей методических объединений, распределение обязанностей, определение характера работы, вполне допустимо доверить самому методическому объединению.

Традиционно в советской школе, приоритет за контролем качества знаний принадлежал администрации школы. Директор и его заместители посещали уроки, делали их анализ, принимали решения. Но современному руководителю школы важно понимать, что можно ведь сделать и по другому, более эффективно. Нужно дать методическому объединению больше полномочий. И тогда например при анализе урока по конкретному предмету оно может самостоятельно организовать *педагогическую рефлексию*, *разрушить стереотипы* в восприятии учителем результатов анализа урока, *создать мотивацию* к повышению эффективности работы. Методическое объединение может принимать решения, касающиеся управления качеством знаний по конкретным предметам, повышения педагогического мастерства отдельных учителей, выдвижения на поощрение лучших из них. При такой организации управленческой деятельности со стороны директора школы, создаются условия для свободного высказывания идей, существования нескольких мнений, выбора методов контроля за качеством знаний, принятия решений, устраивающих всех. Таким образом, формируется особая среда, благоприятная для развития критического мышления членов педагогического коллектива и обеспечивающая участие в управлении всех членов коллектива.

Но, директор и администрация школы, делегируя часть полномочий методическому объединению, вправе требовать от него отчёт о проводимой работе, её качестве и результатах. Нужно договориться о том, что входит в компетенцию методического объединения, как оно будет это осуществлять, и как отчитываться о проделанной работе. Важно заранее определить насколько администрация школы и методические объединения доверяют друг другу, и установить гарантии этого доверия. Такая организация управления методической работой, является более эффективной, отличающейся от традиционной.

Управление любой организацией строится на основе некоторого вполне определенного плана работы. В школе это годовой план работы, представляющий собой перечень мероприятий, предусмотренных государственными образовательными стандартами программами, обусловленных учебно-воспитательной проблемой школы, потребностями учителей, учащихся и их родителей. Такой план создается с привлечением всех членов коллектива, родителей, по результатам анализа итогов учебного года. По определению, «педагогический анализ – это функция управления школой, направленная на изучение состояния и тенденций развития, объективную оценку результатов учебно-воспитательного процесса и выработку на этой основе рекомендаций по упорядочению системы или перехода её на более высокое качественное состояние»[[8]](#endnote-8). Анализ работы – это часть педагогической рефлексии, одного из принципов критического мышления. Но если такой анализ из года в год проводят только члены школьной администрации, то складывается стереотип, что администрация и должна этим заниматься. При формировании новой системы управления школой, основанной на идеях развития критического мышления, важно разрушить данный стереотип, привлекая к участию в анализе итогов работы весь педагогический коллектив.

Это можно сделать, грамотно распределив полномочия между членами коллектива школы. В нашей школе это делается так.

* Анализ работы внутри методических объединений проводят его члены под общей организацией руководителя;
* Состояние дел с трудовой дисциплиной, обеспечению благоприятных условий труда учителя, проводит профсоюзный комитет школы;
* Сохранность библиотечного фонда, изучение потребности в учебной литературе проводит заведующий библиотекой;
* Анализ работы школьного самоуправления выполняется членами школьного парламента;

Директор школы и его заместители составляют сводный анализ по направлениям работы школы, которые они курируют:

* Директор анализирует уровень достижения целей и задач, поставленных школой, реализацию стратегии развития школы, качество работы своих заместителей, итоги инспекционных проверок школы, имидж школы в местном сообществе и др.
* Заместитель директора по учебной работе анализирует качество знаний, успехи и проблемы, итоги предметных олимпиад, выполнение стандартов образования, государственных образовательных программ, результаты внутришкольного контроля;
* Заместитель по научно-методической работе проводит анализ научных и методических достижений, эффективность внедрения инноваций, обобщает опыт работы, редактирует методические сборники и др.
* Заместитель директора по начальной школе анализирует качество знаний по начальной школе, развитие навыков чтения, письма и устной речи, обобщает результаты тестирования уровня подготовки к переходу в среднее звено;
* Заместитель директора по воспитательной работе анализирует участие школьников во внеклассной и внешкольной работе, работу классных руководителей, выполнение государственных программ, направленных на развитие духовных и нравственных качеств, ведение воспитательных журналов;
* Заместитель директора по хозяйственной части проводит анализ материально-технического обеспечения, ремонта школы;

На основании представленных данных и внесенных предложений составляется итоговый анализ деятельности школы и составляется план работы на следующий год.

Составление плана работы школы на год – это очень важный шаг в организации школьного управления. От того, как он будет составлен, зависит эффективность и качество управления в новом учебном году. Директору школы на данном этапе важно организовать оценку, подчеркну, организовать, а не самому оценить каждое предложение, шансы на его выполнение, придать каждому пункту плана красивую словесную оболочку, позволяющую адекватно его воспринимать и понимать.

Педагогический коллектив нашей школы опытным путем определил те критерии плана работы школы, которые помогут организовать эффективное управление на основе идей развития критического мышления:

* План – это не догма, а достаточно гибкая структура, в которую могут быть внесены коррективы в ходе выполнения, вызванные производственной необходимостью, изменившимися условиями.
* План – это саморегулирующаяся структура, позволяющая вносить коррективы таким образом, чтобы и в измененном виде он способствовал реализации целей и задач школы;
* В плане должны быть заложены и механизмы его выполнения и полномочия лиц, отвечающих за исполнение конкретных пунктов плана,
* План должен мотивировать лиц участвующих в его выполнении к деятельности;
* План должен быть прозрачным, исключающим, или, по крайней мере, сводящим к минимуму, возникновение стереотипов при выполнении мероприятий, входящих в него;
* Результаты выполнения плана должны быть измеримы и доступны для организации анализа, вынесения суждений и оценки, т.е. рефлексии

.К чему же в итоге пришел коллектив нашей школы в итоге, когда много лет назад, я как руководитель, и члены администрации сознательно решили изменить свое отношение к процессе управления школой на основе идей развития критического мышления? Я назову лишь некоторые наиболее важные наши достижения:

* Администрация школы – это команда критически мыслящих людей, организующих управление школой в соответствии с требованиями времени.
* Как руководитель школы я четко понимаю, что не могу оставаться таким, как был несколько лет назад. Моя роль и характер работы также должны соответствовать вызовам времени
* В школе стало обычной практикой делегирование полномочий в управлении
* Планируется совместная деятельность по управлению школой

Могу сказать и о конкретных вполне измеримых и осязаемых результатах изменения характера мышления и подхода к управлению школой.

1. Как руководитель я стал четко понимать, что не нужно сидеть ждать что кто то что то школе принесет, привезет, подарит. Нужно действовать, искать, находить нужные слова, хитрые уловки, убеждать людей, организации в необходимости помогать школе в решении множества проблем. Например, мне вместе с командой удалось в свое время убедить руководство ВПП ООН в необходимости включить нашу школу в проект по оптимизации школьного питания. Работа была проделана огромная, но результат – современная столовая, с новой инфраструктурой, горячим питание. Для этого были привлечены и спонсоры, и от местной администрации удалось получить больше чем планировалось, попутно, как был невзначай решить проблему сообщества – получить новый электрический трансформатор для нашего микрорайона, поскольку для работы оборудования столовой требовался более мощный.
2. Когда впервые запускался проект электронных библиотек, отбирали всего 20 школ, которым давали новое компьютерное оборудование. Надо было грамотно и обоснованно подготовить заявку, убедить комиссию по их рассмотрению выбрать именно нас среди более 2000 школ республики. Нашей команде это тоже удалось.
3. Мы систематически получаем книги от Русского Дома, потому что умеем и знаем как нужно подготовить заявку и грамотно убедить в необходимости выделить нам учебную литературу.
4. В силу того, что критически мыслящие люди имеют очень подвижное, мобильно мышление, они легче воспринимают новые идеи, наш коллектив хорошо понимает и принимает изменения в системе образования, предлагаемые Министерством Образования и науки. Например, сейчас мы готовимся к проведению PISA, Наиболее опытные учителя нашей школы участвуют в проведении семинаров по подготовке к даннму исследованию, входят в городской координационный совет.

В заавершении хотел бы отметить тот факт, что для эффективного управления школой важным является психологическое единство всех педагогов школы. Только в этом случае обеспечивается создание педагогического коллектива единомышленников, оптимистично настроенных, с хорошо организованным мышлением, счастливых своим единством, коллектива, способного управлять своей школой в духе времени.

1. Поташник М.М. «Демократизация управления школой», Москва, «Знание», 1990. С. 9 [↑](#endnote-ref-1)
2. См. Валькова И.П., Низовская И.А., Задорожная Н.П., Буйских Т.М. «Как развивать критическое мышление (опыт педагогической рефлексии)», Бишкек, 2005, С.41 – 47 [↑](#endnote-ref-2)
3. Хитрова Г.В. «Новая философия управления школой», Ярославль, ГУ центр детей и юношества, 1999, С. 7 [↑](#endnote-ref-3)
4. Senge, Peter M. «The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization», New York: Doubleday, 1990. [↑](#endnote-ref-4)
5. Березняк Е.С. «Руководство современной школой», Москва, «Просвещение», 1983, С. 42 [↑](#endnote-ref-5)
6. См. Senge, Peter M. «The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization», New York: Doubleday, 1990. [↑](#endnote-ref-6)
7. Халперн Дайана «Психология критического мышления», Санкт-Петербург, «Питер», 2000, С. 47 – 48 [↑](#endnote-ref-7)
8. См. журнал «Завуч» № 1, 2005, С. 4 [↑](#endnote-ref-8)