

Гузеев В.В. Проект новой гуманитарной реальности: организационная структура и система управления российской школы будущего

Согласно международным исследованиям и в соответствии с обобщённым опытом функционирования образовательных учреждений оптимальная численность ученического контингента хорошо устроенной и эффективно управляемой школы находится в интервале от 450 до 600 человек. Отношение численности персонала к контингенту в лучших школах и наиболее высоко котирующихся вузах (как зарубежных, так и отечественных) составляет величины от 1:9 до 1:5, что отвечает известному психологическому закону Миллера. При этом доля педагогического персонала в наиболее эффективных образовательных системах очень близка к доле административно-технического и технологического персонала и составляет от 50 до 70 процентов. Кроме того, понятие “локус управления”, которым оперируют в теории менеджмента, предполагает, что у каждого субъекта управления того или иного уровня может быть не более девяти управляемых объектов. При этом оптимальная величина лежит в интервале пять-семь.

Исходя из этих численных критериев мы и будем проектировать организационную структуру и рассчитывать количество персонала необходимых категорий.

Ещё один существенный момент, вытекающий из мировой практики, заключается в том, что внутренняя структура школы должна быть по возможности свободна от любых видов товарно-денежных отношений, реальным субъектом которых должен быть учредитель и его финансовые органы. Поэтому любая финансовая деятельность школы ведётся через Фонд и его Бухгалтерию. При этом администрация школы должна иметь достаточную свободу для принятия решений в финансовых вопросах, для чего в школе имеется своя небольшая Бухгалтерия¹. Вероятно, имеет смысл и эту свободу раздробить и делегировать ответственным лицам, выделив каждому из них некоторый фонд в оперативное управление.

Из указанных положений следует, что организационная структура школы представляет собой достаточно сложную иерархическую систему, в которой набор элементов, представляющих персонал, необходимо

1 Вопрос, нужна ли школе своя собственная бухгалтерия, не имеет однозначного ответа. Директора школ, не имевшие бухгалтерии “под рукой”, мечтали ею обзавестись. Получившие этот орган директора зачастую мечтают о том, как бы его безболезненно ампутировать вместе с соответствующим функционалом. Самые мудрые нашли способ переложить финансовые дела на Попечительские советы, сохранив свою самостоятельность в распоряжении средствами при условии своевременной отчётности. Нам представляется, что такое решение достаточно удобно. Но для мелких финансовых дел своя бухгалтерия всё-таки полезна.

пересекается с набором элементов, представляющих контингент. Это значит, что некоторые структурные подразделения школы комплектуются не только взрослыми, но и учащимися, показавшими свои способности к соответствующим видам деятельности. Если это условие не выполняется, школа перестаёт быть системой и распадается на две параллельные системы, связанные только формальными связями, не образующими надсистемы².



Рисунок 1. Организационная структура. Администрация

На верхнем уровне системы располагаются лица, несущие всю полноту ответственности за деятельность школы по всем направлениям. Это Генеральный директор и Постоянный представитель Учредителя. Все ключевые стратегические решения, требующие финансирования сверх утверждённого годового бюджета, принимаются их консенсусом.

Следующий уровень – дирекции отдельных направлений, в совокупности составляющих весь спектр деятельности школы. На данный момент представляется целесообразным иметь семь дирекций (см. рис.). Генеральный директор и руководители Дирекций составляют Администрацию школы.

² Это и наблюдается почти во всех школах, так как явное разделение учительских органов и ученических приводит к тому, что всякие попытки организации самоуправления учащихся или соуправления сводятся к ролевой игре или даже имитации игры. Практически так же в большинстве случаев выглядит взаимодействие школы с родителями и окружающим социумом.

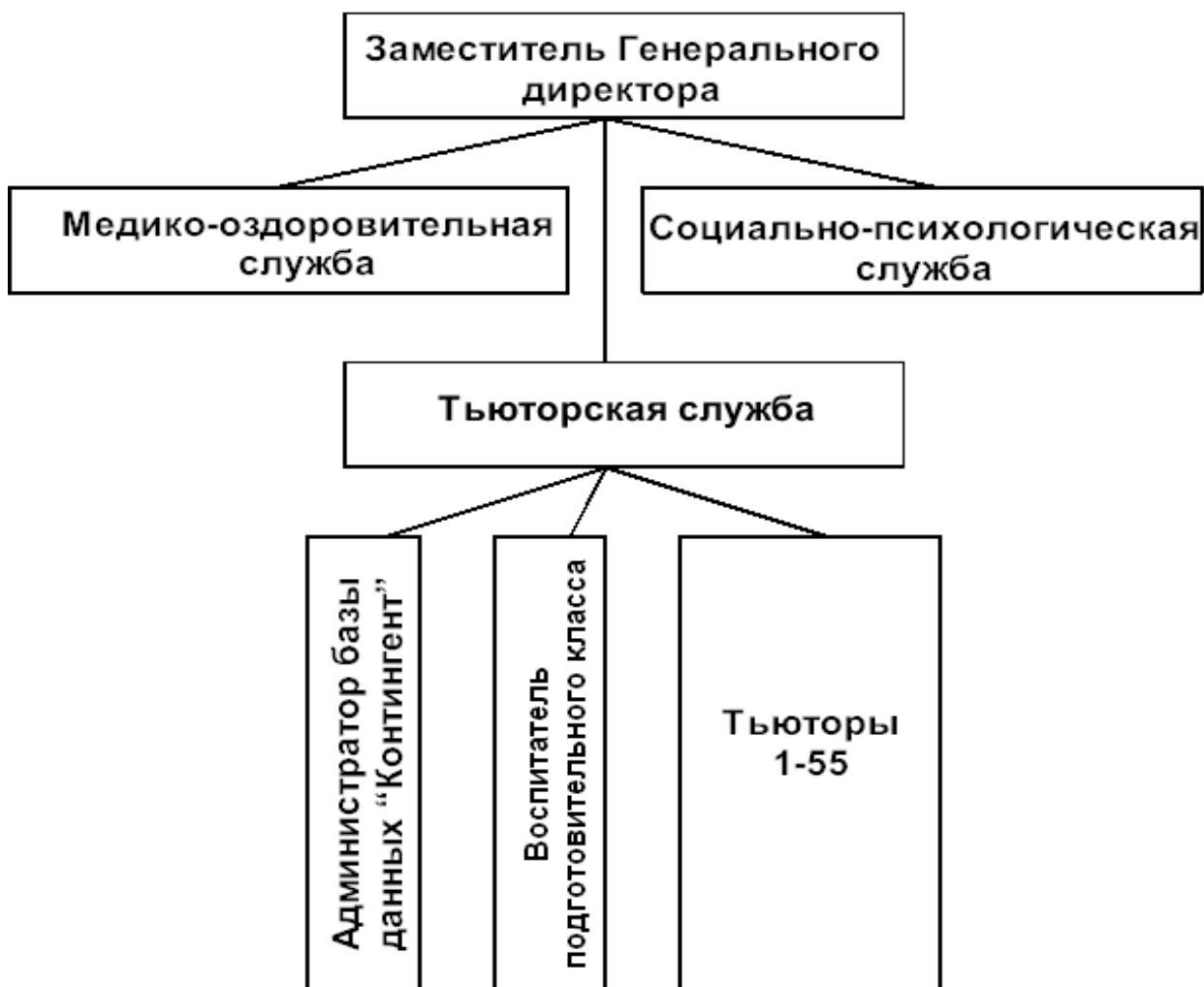


Рисунок 2. Дирекция сопровождения и поддержки учащихся

Ведущей является Дирекция сопровождения и поддержки учащихся, которая полностью отвечает за индивидуальное образование каждого ученика, состояние его психологического, социального и физического здоровья. Поэтому руководитель этой дирекции имеет статус Заместителя Генерального директора. В состав дирекции входят медико-оздоровительная и социально-психологическая службы, но основной является тьюторская служба, которая, собственно, и занимается каждым учеником индивидуально, неся полную ответственность за результаты его образования³. Должность тьютора не является освобождённой, но является оплачиваемой.

В подготовительный класс набирается 25 детей сроком на один год. Этот класс не является учебным подразделением, а обеспечивает предшкольную подготовку, аналогичную деятельности старшей группы детского сада. Всю его работу обеспечивает воспитатель.

³ Вопросы о том, имеет ли ученик (родители ученика) право сменить тьютора и может ли тьютор отказаться от ученика, нуждаются в дополнительном исследовании.

Каждая возрастная параллель называется классом. В первый класс принимаются выпускники подготовительного класса и дети “со стороны”. В соответствии с величиной “локуса управления” каждый тьютор принимает под свою ответственность девять детей – это предельная численность группы его подопечных. В случаях отчислений учащихся группа может уменьшаться, но наименьшая численность – пять человек. Таким образом, в первый класс набирается 45 детей, с которыми будут работать пять тьюторов. Тьютор, приняв группу детей, ведёт её до выпуска из школы независимо от того, какую должность он занимает.

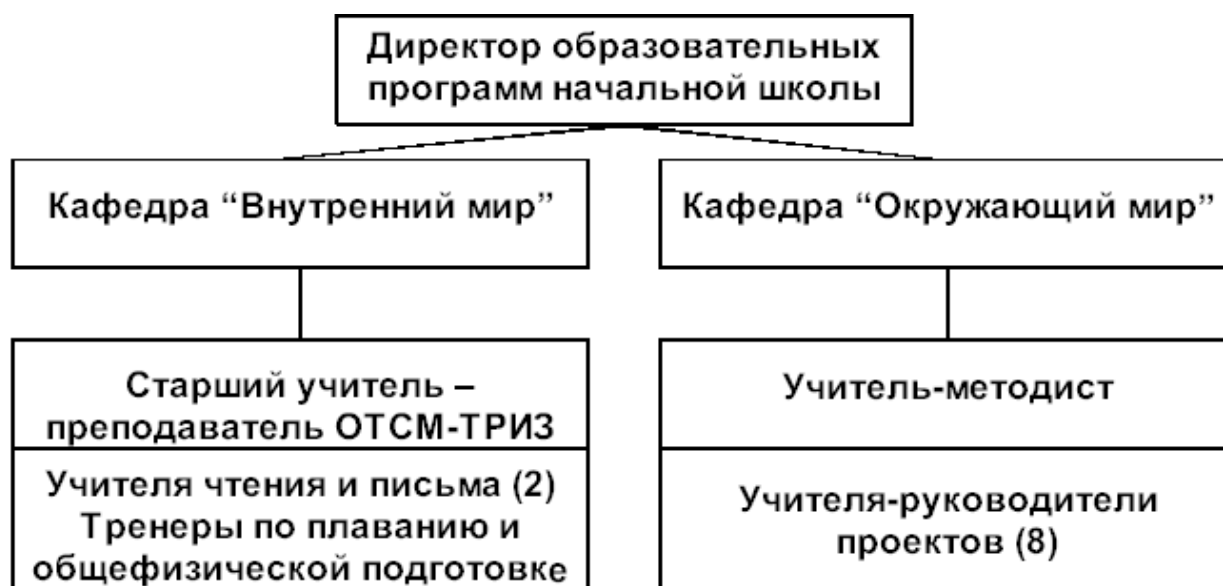


Рисунок 3. Дирекция образовательных программ начальной школы

Образовательные программы начальной школы включают два узловых учебных компонента: общие методы познания и саморегуляции, методы взаимодействия с миром. Содержательное и процессуальное обеспечение этих программ возложено на две кафедры: “Внутренний мир” и “Окружающий мир”. Первая осуществляет обучение чтению, письму, общим методам решения задач на основе ОТСМ-ТРИЗ, плаванию, ведёт общефизическую подготовку и закалку детей – всё то, что позволит детям учиться без излишнего психического или физического напряжения. Вторая кафедра обучает общеучебным способам деятельности на содержательном материале, охватывающем весь целостный мир, в котором живут и действуют дети. Поскольку в основной школе недифференцированное пока содержание разделится на восемь метапредметов, то в начальной школе дети выполняют восемь типов проектов. Соответственно, поскольку в группе, работающей над проектом, может быть от двух до семи человек, оказывается удобным иметь восемь учителей, которые будут параллельно и одновременно вести проекты разных типов⁴. Так

⁴ Эти рассуждения проводятся без учёта весовых коэффициентов, которые будут приписаны проектам разных типов так же, как и метапредметам основной школы и предметам профильной школы. Очевидно, например, что метапредмет “Семья”

как эти же люди ведут проекты и во вторых-четвёртых классах, потребуется общий координатор. Это руководитель кафедры.

Заметим предварительно (подробности – далее), что учителя в школе делятся на три категории: учитель (ведущий узкопредметное обучение), старший учитель (ведущий метапредметную подготовку), учитель-методист (выполняющий ещё и менеджерские функции). Из них состоит

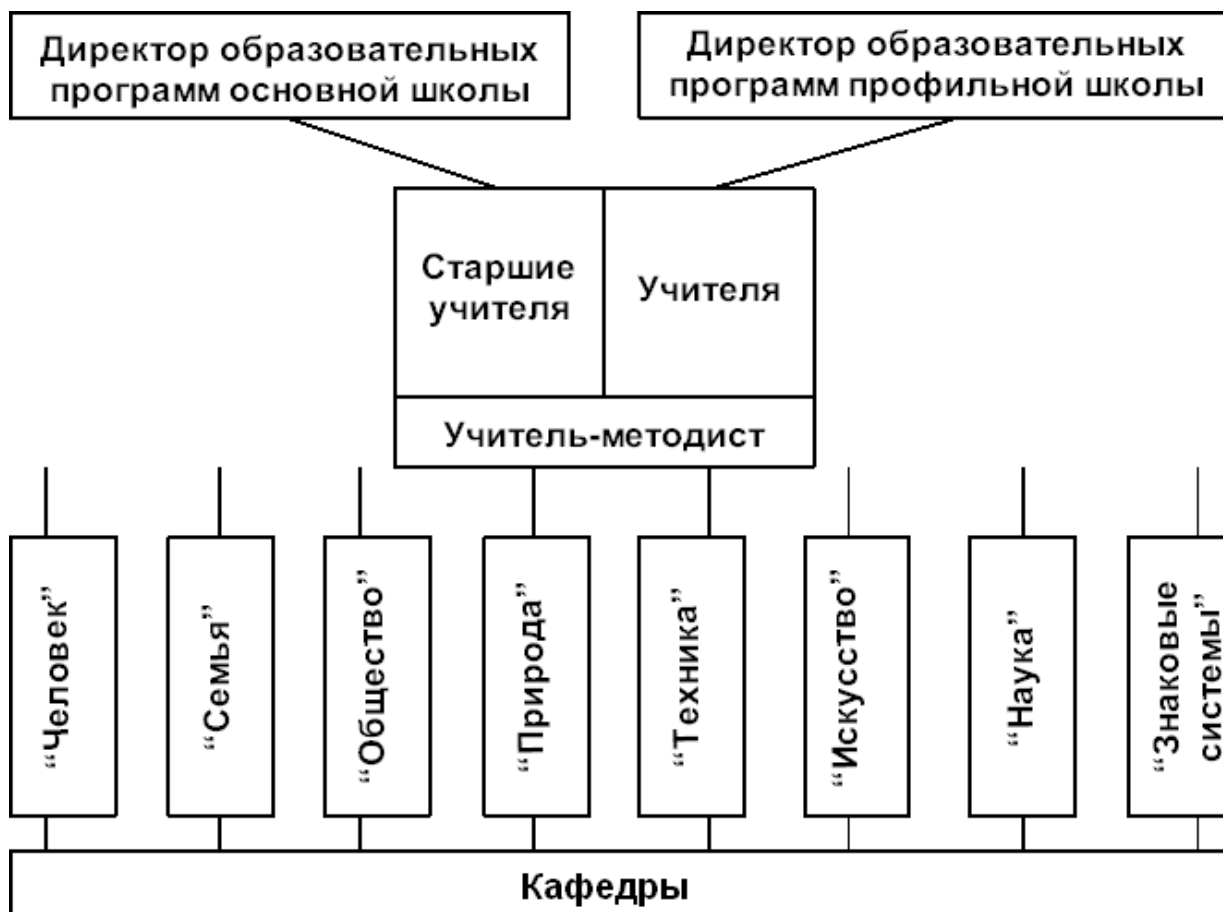


Рисунок 4. Дирекции образовательных программ основной и профильной школы

собственно педагогический персонал школы.

Дирекции образовательных программ основной и профильной школы опираются на одни и те же восемь кафедр с той только разницей, что первая дирекция работает с преподавателями метапредметов и обеспечивает образовательный процесс 5-9 классов, а вторая – преимущественно с узкими предметниками, хотя это могут быть те же люди, и

имеет значительно меньшее содержание, чем метапредмет "Общество", хотя и не менее значим для развития индивидуальности и личности учащегося. Аналогично, проекты, посвящённые науке, будут представлены в начальной школе значительно меньше, чем проекты, направленные на изучение природы.

Соответствующие расчёты последуют после описания структуры образовательного процесса при проектировании штатного расписания.

Количественные характеристики в данном разделе следует рассматривать как условные.

обеспечивает образовательный процесс 10-11 классов, а также подготовку к государственной аттестации.

Деятельность школы нуждается в непрерывном научном обеспечении и сопровождении. Прежде всего, это мониторинг, поставляющий информацию для принятия управленческих решений всем категориям участников образовательного процесса, обеспечивающую управление его качеством. Соответствующая служба пронизывает все элементы деятельности школы. Не менее важное направление – разработка образо-

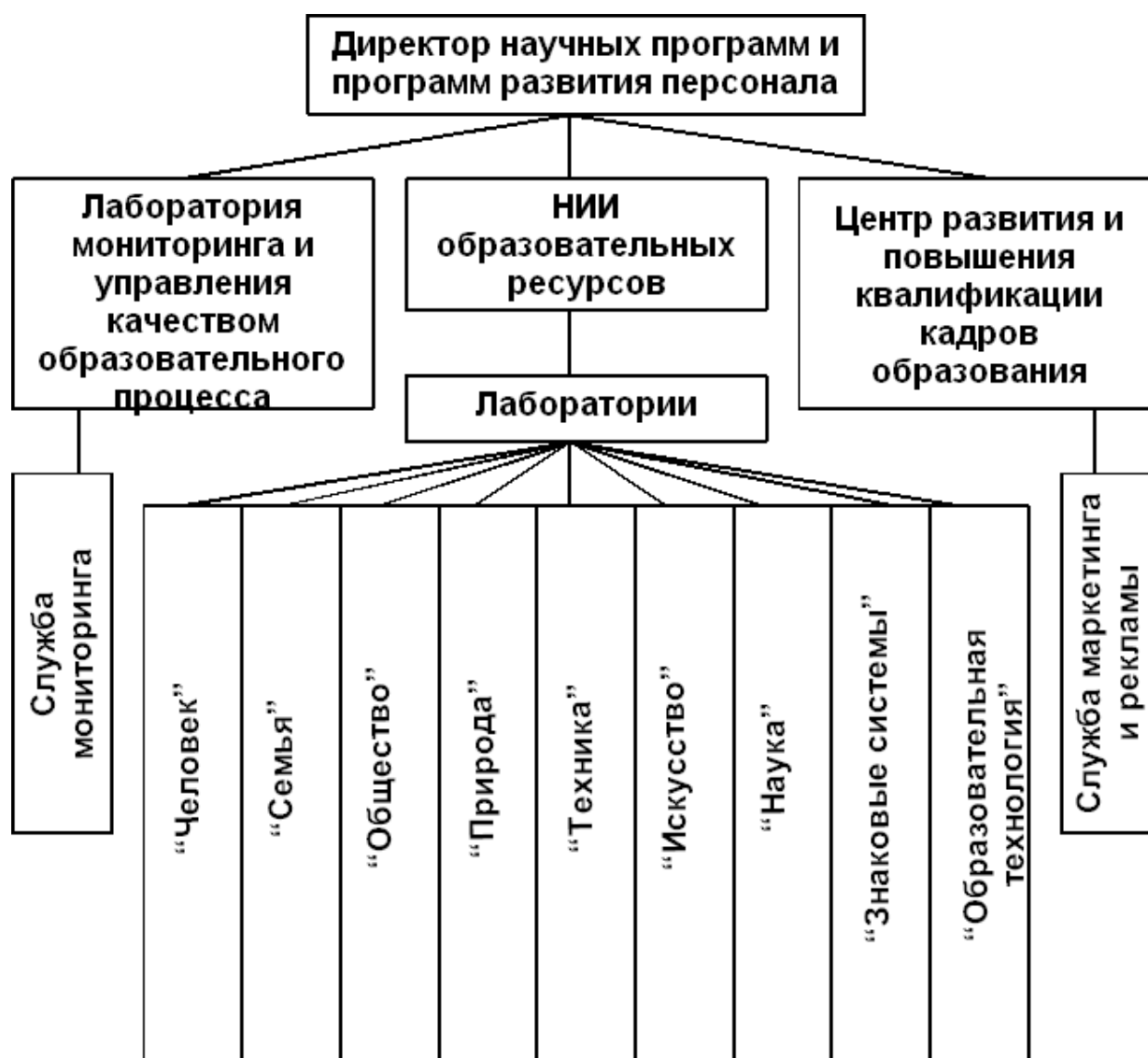


Рисунок 5. Дирекция научных программ и программ развития персонала

вательных ресурсов и совершенствование технологий. Наконец, вследствие новизны решаемых школой задач принципиально важным направлением является повышение квалификации и профессиональное развитие персонала. Этими направлениями определяется состав Дирекции научных программ и программ развития персонала.

Сотрудниками в лабораториях НИИ образовательных ресурсов являются учителя с соответствующих кафедр, внешние специалисты, привлечённые по контрактам или на добровольной основе (например, в по-

рядке экспериментальной деятельности для диссертационных исследований), и учащиеся, проявившие интерес и способность к научной деятельности, в частности, – по профилю обучения в старших классах.

Созданные трудом этой дирекции продукты могут (и должны!) быть предметом коммерческой деятельности школы, осуществляемой Центром развития и повышения квалификации кадров образования. Поэтому при Центре функционирует служба маркетинга и рекламы, организующая коммерческие курсы повышения квалификации, распространение продукции НИИ и другую деятельность, пополняющую Фонд, финансирующий школу.

Административная дирекция обеспечивает функционирование школы как целостного организма в окружающей среде, ведая в числе других функций и внешними контактами школы.



Рисунок 6. Административная дирекция

Техническая дирекция главным образом отвечает за обеспечение бесперебойной эффективной работы всех остальных дирекций, но име-

ет и собственные уникальные функции.

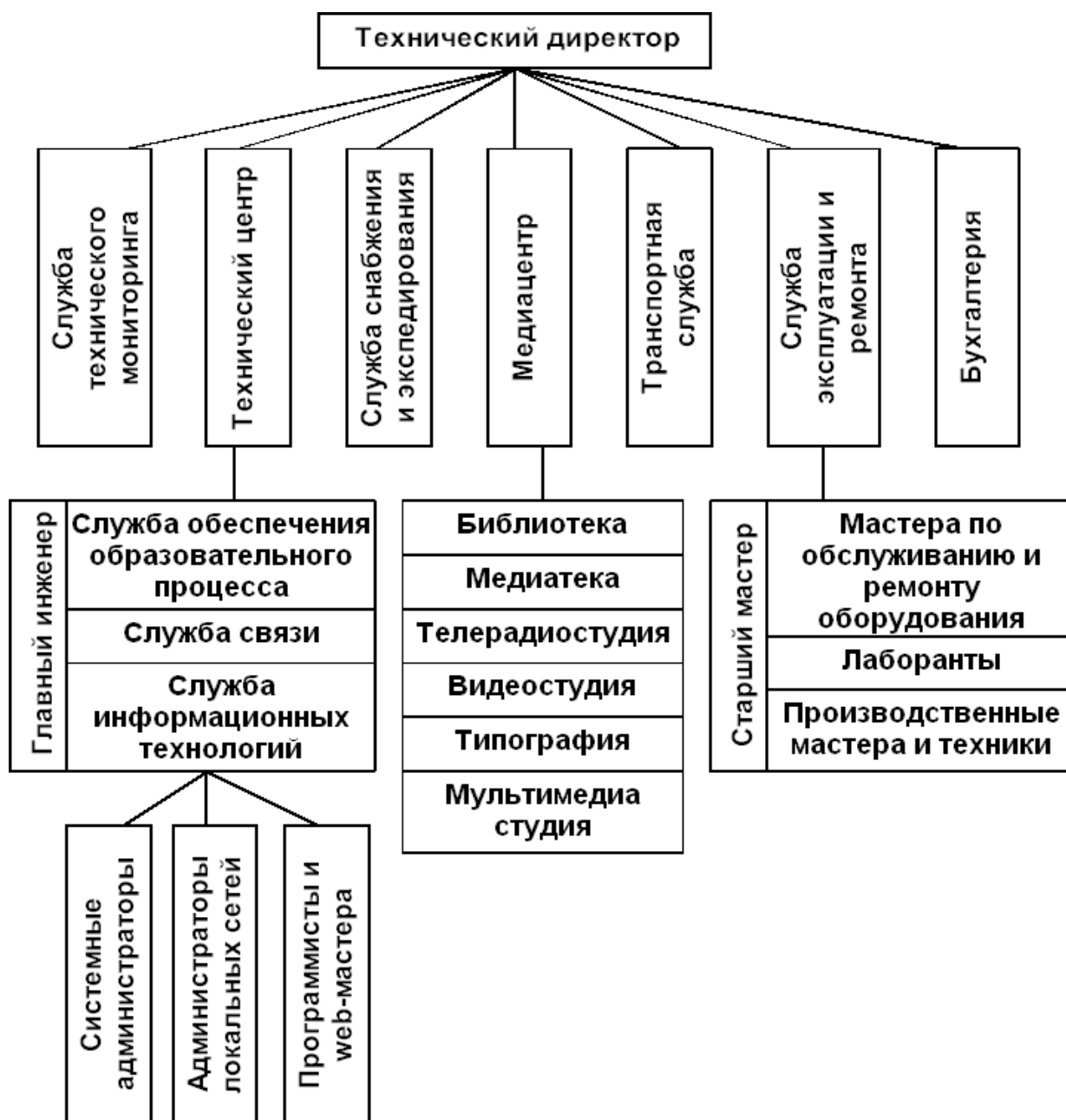


Рисунок 7. Техническая дирекция

Служба технического мониторинга предназначена главным образом для обеспечения видеонаблюдения за всеми элементами жизни школы. В частности, эта служба осуществляет видеонаблюдение за образовательным процессом, – особенно для распространения опыта, обмена. Камеры слежения размещены во всех учебных и технических помещениях школы, коридорах, рекреациях, дворе, у входа и по периметру территории. Часть из них обслуживает Службу безопасности, большинство же предназначено для использования Дирекцией научных программ и программ развития персонала. Например, может вестись демонстрация уроков в реальном времени для родителей, общественности, методических объединений учителей из других школ (в рамках программ повышения

квалификации).

Назначение остальных подразделений технической дирекции очевидно.

Контингент учащихся представляет собой подготовительный класс и 11 классов-параллелей.

Пересечение подсистем “Персонал” и “Контингент” обеспечивается тем, что часть учеников основной школы и все ученики профильной школы работают в тех или иных службах или лабораториях сообразно интересам или профилям обучения. Этим также задаётся канва реального, а не бутафорского участия учащихся в управлении школой. Заинтересованные родители, имеющие такие возможности, также в разной мере участвуют в работе служб и лабораторий, а также некоторых органах управления школой. Тем самым система “Социум” тоже имеет непустое пересечение с системой “Школа”, что позволяет говорить о существовании российской школы будущего как открытой системы в надсистеме “Общество”.

Школа представляет собой целостную систему, системообразующим фактором которой является деятельность, интегрируемая целями. Управление школой, являясь частью этой системы, имеет собственное системообразующее отношение, определяемое общей целью обеспечения устойчивого функционирования и развития школы как целого. Таким образом, все элементы, входящие в структуру управления, образуют систему – подсистему школы. Её мы и называем системой управления.

Навеянные волной демократизации и последовавшей за ней второй волной – псевдодемократизации, широко обсуждаемые в научных и педагогических кругах темы об общественно-государственном или государственно-общественном управлении, школьном самоуправлении или соуправлении детей и взрослых мы считаем ненужным популизмом. Общее правило, как оно сложилось в общественной и экономической практике мирового сообщества, состоит в том, что политику и стратегию учреждения определяют те силы, которые его учредили и финансируют, а оперативное управление осуществляют те, кого нанимают и кому доверяют учредители. Лишь при решении тактических задач могут появляться какие-то дополнительные звенья управления – как правило, временные. Разумеется, сказанное не распространяется на ситуации многоканального финансирования, когда все кредиторы непременно должны иметь и каналы влияния на деятельность финансируемого учреждения. Но саму идею многоканального финансирования непосредственно образовательного учреждения мы считаем порочной и потенциально коррупционной.

Поскольку в нашей модели учредителем школы является Фонд содействия образованию, то все возможные каналы финансирования вливаются в Фонд, а школа финансируется по одному каналу. Если Фонд государственный, то он проводит государственную политику; если Фонд частный, то политику определяют его создатели (конечно, в рамках дей-

ствующего законодательства). Смешанный Фонд имеет смешанную систему управления – государственно-общественную, общественно-государственную, корпоративно-муниципальную и так далее. Соответственно, о самоуправлении учащихся или соуправлении можно было бы говорить только в том случае, если бы Фонд финансировался учащимися или при их участии⁵.

Таким образом, рассматривая разные уровни управления, мы видим иерархическую систему органов и субъектов, осуществляющих различные управленческие функции.

Политический уровень управления полностью сосредоточен в системе управления Фондом, учредившим школу, и в зону компетенции школьного менеджмента не входит. Администрация школы может привлекаться Фондом в качестве экспертной группы, в том числе и по инициативе самой администрации. Эти отношения регулируются Учредительным договором.

Стратегическое управление школой осуществляет Совет директоров, имеющий всю полноту полномочий внутри школы и в её социально-экономическом окружении при полной мере ответственности. Учредитель может делегировать часть своих полномочий и своей ответственности Совету директоров по согласованию с ним. Все члены Совета директоров имеют равные решающие голоса, решения принимаются квалифицированным большинством. При отсутствии квалифицированного большинства решение принимает Генеральный директор под свою личную ответственность.

Проводником политики учредителя является его Постоянный представитель при администрации школы. Постоянный представитель учредителя имеет в Совете директоров лишь совещательный голос, но обладает правом вето на решения Совета. Возникающий при этом конфликт разрешается согласительной комиссией, состав и полномочия которой определяются также Учредительным договором. Окончательное решение в конфликтных ситуациях принимает Учредитель.

Оперативное управление школой осуществляют Дирекции – каждая в зоне своей компетенции соответственно своему функционалу. Рабочим органом управления в каждой Дирекции является Совещание при директоре. Участниками Совещания с решающими голосами являются по

5 Это никаким образом не отменяет и не преуменьшает острой необходимости в обучении учащихся искусству управления, привитии им навыков, необходимых для жизни в демократическом открытом обществе. Для этого существуют имитационные игры и моделирование в рамках образовательного процесса, детские сообщества и организации, клубы по интересам и прочие объединения. Не следует путать реальное управление и связанную с ним ответственность, что требует высокой квалификации и профессионализма, с имитацией управления и безответственностью. Мы считаем распространённые ныне “дни самоуправления”, когда ученики старших классов ведут “уроки” в младших и якобы “заменяют” администрацию, не просто откровенной профанацией демократии, но и крайне вредной для развития демократии идеей.

должности руководители подразделений, входящих в состав Дирекции, участниками Сопещения с совещательными голосами являются любые сотрудники школы, приглашённые Директором. Решение принимается квалифицированным большинством, а при его отсутствии – Директором под его личную ответственность перед Советом директоров. В силу особого функционала решения Сопещения при Заместителе Генерального директора (Дирекция сопровождения и поддержки учащихся) имеют обязательную силу для всех остальных Дирекций в части, их касающейся, и могут быть отменены только Советом директоров или лично Генеральным директором.

Тактический уровень управления составляют руководители кафедр, лабораторий, служб в соответствии с их функционалом и должностными обязанностями. Решения на этом уровне принимаются при равном участии всех сотрудников соответствующих подразделений простым большинством голосов на рабочих совещаниях подразделений. Сотрудники из числа учащихся, работающие в этих подразделениях в рамках образовательных программ профильного обучения, имеют равное право голоса с постоянными сотрудниками из числа персонала. При равном голосовании приоритетно мнение руководителя подразделения.

Все совещания по умолчанию являются открытыми. Закрытый по необходимости характер совещания обязательно указывается в объявлении о созыве совещания. Периодичность заседаний Совета директоров и Сопещаний всех уровней определяется Уставом школы.

Решения по вопросам, не требующим обсуждения, принимаются руководителями всех уровней самостоятельно. Круг вопросов, требующих обсуждения, определяется локальными нормативными актами от Устава школы до Положений об отдельных подразделениях.

Собрание коллектива школы, общее собрание персонала или педагогического состава органами управления не являются и никакими властными полномочиями не располагают⁶. Органы общественных организаций, объединений сотрудников, родителей или учащихся (такие, как профсоюз или родительский комитет), инициативные группы по тем или иным проблемам действуют на основе текущего законодательства и в систему управления школой не входят. Результаты выполнения крупномасштабных проектов, осуществляемых в ходе образовательного процесса и затрагивающих вопросы управления школой, рассматриваются как рекомендации и юридической силы не имеют.

Ежегодное общее собрание школы (персонала, родителей и учащихся) завершает учебный год, имеет информационный характер, открыто для общественности и властными полномочиями не располагает. “Роди-

6 Во избежание недоразумений и излишних вопросов: таких органов управления, как педагогический совет, попечительский совет, управляющий совет, совет школы, ученический комитет, не предусмотрено. Институты подобного рода могут создаваться при Фонде содействия образованию, учредившем школу, если это предусмотрено его Уставом.

тели могут раскрывать свои возможности и позиции, отношения и различные степени готовности участвовать в реализации образовательных программ только в открытой школе. Способы получения информации разнообразны: личные беседы, консультации, анкетирование, создание базы данных. Самая неудачная форма получения информации – родительские собрания⁷. Поэтому родительское собрание как форма взаимодействия образовательного учреждения и среды в российской школе будущего не практикуется, а созывается только один раз в год перед началом занятий, выполняя роль координационного совещания.

7 Образовательный процесс в начальной, основной и средней школе. Рекомендации по организации опытно-экспериментальной работы. – М.: Сентябрь, 2001. С. 214.