

Инновационный менеджмент в современной школе ¹

За время существования человеческой цивилизации было апробировано немало подходов к управлению социальными, в том числе социально-педагогическими системами. Эти подходы во многом зависели от характера отношений в обществе, от господствующей государственной идеологии [5]. Современный этап развития образования в России и в мире характеризуется социальным заказом на гуманизацию отношений в образовательном процессе, что обусловило активную разработку новой управленческой парадигмы, основанной на субъект-субъектном взаимодействии управляющих и управляемых систем.

Идеи педагогического менеджмента, привнесённые в 80-90-е гг. XX в. в традиционные представления об управлении школой, в сочетании с острой потребностью в обновлении системы образования в РФ сегодня требуют переосмысления школьного управления и выработки теории школьного менеджмента, ориентированного на достижение позитивных изменений в управляемой образовательной системе.

Исследования, со второй трети прошлого века проводимые в нашей стране и за рубежом, неоспоримо доказывают прямую связь между управлением и эффективностью управляемого процесса, качеством результатов управляемой деятельности. Таким образом, управление как деятельность, направленная на выработку решений, организацию, контроль и регулирование объекта управления в соответствии с заданной целью, а также анализ и подведение итогов на основе достоверной информации (И.Ф. Исаев, Ю.А. Конаржевский, Г.Н. Сериков, и др.), выступает решающим фактором успешного функционирования и развития социальных систем разного масштаба и уровня.

Сравнительный анализ трактовок понятий «управление» и «менеджмент», содержащихся в различных источниках, обнаруживает весьма противоречивые, порой взаимоисключающие подходы к определению соотношения этих понятий в современных социальных науках. Обобщая эти трактовки, их можно свести к трём основным видам соотношений:

1) менеджмент – это фактически синоним управления («менеджмент» = «управление»);

2) менеджмент – это часть управления, особый вид управленческой деятельности («менеджмент» < «управление»);

3) управление – это часть менеджмента, «управленческая деятельность менеджера» («менеджмент» > «управление»).

При таком разбросе мнений сам термин «менеджмент» представляется расплывчатым и требует уточнения в контексте нашего исследования.

С.А. Кравцов выделяет следующие наиболее распространённые трактовки понятия «менеджмент»:

¹ Справочный материал составлен из фрагментов моих печатных работ.

- искусство влияния на подчинённых, выполнения работы «чужими руками»;
- искусство поддержания эффективных пропорций в структуре управляемой социальной системы при любых её изменениях;
- организация элементов социальных систем, которая обеспечивает сохранение заданной структуры, реализацию её целей;
- совокупность принципов, методов, средств и форм управления, обеспечивающая повышение эффективности управляемого процесса;
- деятельность руководителя по организации финансовых, информационных и людских ресурсов для достижения поставленных целей;
- вид профессиональной деятельности специалиста-управленца по формированию структуры социальной системы, постановке и реализации целей.

Интегрируя приведённые определения, мы выделяем сущностные признаки менеджмента: *целенаправленная деятельность, управление процессом, влияние на людей, упорядочение структуры, поддержание функционирования, обеспечение развития, организация ресурсов, постановка и реализация целей.*

П. Драккер, анализируя историю развития менеджмента, указывает, что современный менеджмент представляет собой не просто управленческую деятельность, а особый вид управленческой деятельности, направленный на людей – участников управляемого процесса. Цель менеджмента состоит в том, чтобы сделать людей способными к эффективному совместному действию. Для этого менеджеру необходимо придать упорядоченность усилиям людей, сбалансировать их сильные и слабые стороны, сгладить существующие между ними противоречия. Задачами менеджмента, по П. Драккеру, являются: сплочение людей вокруг общих целей управляемой организации, развитие в сотрудниках индивидуальной ответственности, а также индивидуальных потребностей и способностей к их удовлетворению, поощрение саморазвития сотрудников, выстраивание коммуникаций между ними [2].

Взгляды П. Драккера находят отражение в трактовке менеджмента ведущими отечественными теоретиками управления образовательными системами. Так, Ю.А. Конаржевский считает, что менеджмент представляет собой управление процессом посредством работы с людьми, при этом управление процессом и управление людьми в менеджменте неразрывно связаны между собой. П.И. Третьяков определяет менеджмент как «научно-практическое направление, ориентированное на обеспечение эффективной жизнедеятельности учреждения в рыночных условиях через эффективную организацию работы его членов» [6, с. 17].

Теория управления, в частности, теория управления образовательными системами, в XX – начале XXI в. развивается весьма активно, выработав к настоящему времени много перспективных управленческих концепций. Развитие теории управления тесно связано с развитием общественных отношений (производственных, экономических, образовательных и др.), с

достижениями наук о человеке и обществе, с преодолением кризисных состояний в различных сферах общественной жизни.

Согласно традиционным представлениям о сущности внутришкольного управления, сложившимся в отечественном образовании к 80-м гг. XX в., для управления школой характерны:

- целенаправленное воздействие субъекта на объект управления;
- чёткое разграничение управляющей и управляемой систем;
- влияние управляющей системы на управляемую систему с помощью преобразований в управляемой системе и перевода её в качественно новое состояние;
- чёткая организационная структура по вертикали;
- внедрение в практику работы школы элементов научной организации педагогического труда [1; 3; 6].

В наши дни теория внутришкольного управления дополняется теорией педагогического менеджмента (Ю.А. Конаржевский, М.М. Поташник, П.И. Третьяков, Т.И. Шамова и др.), ориентированной на гуманизацию управления, на гармонизацию отношений между управляющей и управляемыми системами, на привнесение в эти отношения субъект-субъектного (взаимно активного) характера. Главные идеи педагогического менеджмента, отличающие его от традиционного управления школой: взаимодействие субъектов образовательного процесса, управление на основе сотрудничества, взаимного доверия и уважения, создание руководителем для подчинённых ситуаций успеха, возможностей для профессионального роста.

Изучение различных аспектов управления школой позволяет структурировать семантику понятия «педагогический менеджмент», которое включает следующие взаимосвязанные значения:

- управление, осуществляемое в социально-педагогической среде;
- управление не только процессами, но и людьми, непосредственно осуществляющими процессы или иным образом влияющими на процессы;
- управление, при котором осуществляется педагогическое воздействие на людей.

Управление современной школой осмысливается на основе гуманистической парадигмы образования и основывается на следующих постулатах, выведенных из гуманистической теории личности (А. Маслоу, К. Роджерс и др.):

- человек свободен, он должен обладать необходимой для него независимостью;
- каждый человек есть уникальная биосоциальная система;
- человек стремится к развитию, его индивидуальные свойства не могут быть определены полностью и окончательно;
- субъективный опыт человека является для него важным источником информации;
- существование человека связано с удовлетворением всех его потребностей в следующем порядке необходимости: физиологические

потребности; потребности в безопасности и защите; потребности в принадлежности и любви; потребности в самоуважении и самоактуализации.

Обобщая современные представления об управлении в сфере образования, можно выделить ведущие тенденции развития школьного менеджмента (Ю.А. Конаржевский, Г.Н. Сериков, П.И. Третьяков, Т.И. Шамова и др.):

- личностная ориентация управления (ориентация сначала на человека, а потом на дело, которому он служит); эта тенденция находит выражение, по словам Ю.А. Конаржевского, в «филигранной работе» с кадрами, позволяющей оптимальным образом организовать деятельность отдельных работников и всего трудового коллектива [4, с. 11-12];

- целостный взгляд на подчинённого как на личность, гуманное отношение к нему;

- широкое делегирование полномочий сверху вниз, коллективное принятие решений;

- создание условий для коллективного целеполагания и непосредственного участия работников в выработке путей достижения поставленных целей.

Инновационный менеджмент – это «менеджмент изменений» [7], позволяющий управлять развитием определённой системы, осуществляемом на основе инноваций. Теория и методика инновационного менеджмента в социально-экономических системах в настоящее время в России разрабатывается весьма продуктивно (И.Т. Балабанов, Ю.П. Морозов, Н. Рысёв, Р.А. Фатхутдинов и др.).

В современном обществе экономика и образование тесно взаимосвязаны и взаимообусловлены, однако, как отмечает А.Г. Пашков, это разные социокультурные институты, которые служат для удовлетворения разных потребностей общества. Образование является объектом более сложных социально-экономических и культурных отношений, чем купля-продажа. Это определяется рядом свойств образования, отличающих его от экономики.

1. Конечный продукт образования (усвоенные в процессе образования знания, умения, навыки, опыт творческой деятельности, ценностные отношения) создаётся не в результате воздействия субъекта на объект, а во взаимодействии субъектов (педагога и обучающегося). Поэтому возможности одного субъекта всегда ограничены возможностями другого (простейший пример: учитель даст наиболее качественное образование тому ученику, который не только хочет учиться, но и обладает более развитыми способностями, а ученик получит более качественное образование, если его учит хороший педагог).

2. На образовательный процесс влияет гораздо больше факторов, чем на процесс производственный. Влияние многих факторов на обучение и воспитание можно спрогнозировать лишь приблизительно, а учесть – далеко не всегда. Поэтому управление образовательным процессом существенно отличается от управления производством и экономическими процессами.

Например, в школьной практике количественные, статистические методы управления, хорошо зарекомендовавшие себя в управлении экономикой, часто не дают желаемого эффекта именно из-за многофакторности образовательного процесса и вариативности результатов воспитания (совокупность всех факторов и всех возможных результатов их воздействия не поддается статистике).

3. Система образования удовлетворяет не только рыночный спрос, но и потребности общества в сохранении и развитии культуры, в передаче новым поколениям культурных норм, общественных ценностей, традиций. Ценности, формируемые образованием, влияют на социально-экономические процессы.

4. Спрос на образование определяется не только потребностями общества и его народного хозяйства, но и личностными интересами, склонностями обучаемых.

5. Образование обладает бóльшим, чем экономика, потенциалом влияния на общественное сознание. Этот потенциал обусловлен возможностью воспитания целого поколения граждан, обладающих социально полезными качествами.

6. Результаты образования проявляются с гораздо бóльшей отсроченностью во времени, чем результаты экономики. Даже выпускнику вуза, уже имеющему диплом востребованного в обществе специалиста, обычно требуются годы, чтобы набраться опыта и проявить себя высококлассным профессионалом (например, статистика показывает, что в педагогической деятельности наиболее интенсивное профессиональное развитие специалиста приходится на первые 5-7 лет работы). Средства, затраченные на образование человека с его рождения, окупятся в экономике лишь через десятилетия, причём только при условии, что этот человек станет полезным членом общества.

7. Многофакторность и противоречивость образовательного процесса в сочетании с отсроченностью результатов образования существенно затрудняют оценивание вклада каждого педагога в образование того или иного человека.

8. Отсроченность и вариативность результатов делают инвестиции в общее образование малопривлекательными для частных предпринимателей. Массовая общеобразовательная школа нуждается в централизованном государственном и муниципальном финансировании. Однако при централизованном финансировании материальные средства распределяются между школами по некоторым ограниченными лимитам. Поэтому в распоряжении школьного менеджера нет такого разнообразия экономических механизмов управления, как в управлении экономическими процессами.

9. Участие в образовательном процессе юных граждан предполагает гораздо больше ограничений в способах деятельности, чем в экономике. Эти ограничения связаны с возрастными особенностями учащихся, а также с вопросами морали и этики, постоянно возникающими во взаимодействии субъектов. Поэтому многие понятия из числа широко используемых в менеджменте производства (сырьё, продукт производства, субпродукт, отбраковка некачественных изделий и др.) становятся некорректными, когда речь заходит о формировании человека (первоклассник – это сырьё или

субпродукт? что или кого следует отбраковывать, если ученик не освоил образовательную программу?).

Перечисленные особенности в той или иной мере характерны для всех ступеней образования и в целом отличают его от экономики. Особенность общеобразовательной школы состоит в том, что её выпускники – это ещё не специалисты-профессионалы (в отличие от выпускников учреждений профобразования), их место на рынке труда неопределённо, а это значит, что их сложно рассматривать как «товар» или «рабочую силу» на основе привычных в социально-экономическом менеджменте критериев конкурентоспособности.

Инновации в образовании представляют собой введение нового в цели, содержание и организацию управляемого процесса с целью развития образования и оптимизации образовательной системы.

Менеджмент, направленный на инновации, обладает рядом особенностей, по сравнению с менеджментом, целью которого является обеспечение стабильного функционирования. К особенностям инновационного менеджмента, осуществляемого в общеобразовательной школе, относятся:

- позитивное отношение к новому;
- новизна выполняемых работ;
- неопределённость конечных результатов, повышенный риск ресурсозатрат (практически невозможно заранее определить, насколько полученные результаты оправдают затраченные на их достижение время, силы, материальные средства);
- повышенная трудность определения параметров как для школы в целом, так и для отдельных её компонентов, процессов, субъектов, вовлечённых в образовательный процесс (параметров внешней среды, организации труда, оценивания результатов и т.д.);
- повышенное влияние дестабилизирующих факторов, которое преодолевается благодаря высокой адаптивности управления, позволяющей учесть разнообразные, в том числе не предусмотренные заранее ситуации;
- постоянное ожидание чего-то нового (новых идей, результатов, проблем, конкурентов и т.д.);
- возможность достижения школой значительно более высоких результатов, чем при стабильном функционировании;
- возможность реализации участниками инновационного процесса личностных потребностей высшего уровня (социальных потребностей, потребностей в самоактуализации, самовыражении, высоких творческих результатов);
- необходимость постоянного повышения профессиональной компетентности участников инновационного процесса, как рядовых сотрудников, так и руководителей всех уровней внутришкольного управления;
- расширение диапазона требований к личностным качествам участников инновационного процесса;
- учащение кадровых перестановок, повышение текучести кадров.

Управление инновационным процессом предполагает изменения как в управляемой, так и в управляющей системе. В частности, в работах Б.А. Кугана, Г.Н. Серикова, А. Подрейко и др., выделяются следующие аспекты совершенствования школьного управления:

- усиление роли субъектов образовательного процесса в управлении и формирование в школе совокупного субъекта управления инновационным процессом;
- формирование партнёрских взаимоотношений между субъектами управления;
- учёт в управлении специфики условий протекания образовательного процесса, контингента учащихся и кадрового потенциала данной школы.

Школьный инновационный менеджмент сегодня призван решать широкий спектр управленческих задач. Наиболее общие задачи школьного инновационного менеджмента – это задачи познания и преобразования объекта управления. Среди частных задач, способствующих познанию и преобразованию, можно выделить задачи сбора и обработки данных, выработки управленческих решений, формирования и развития управляемого процесса, организации преобразующей деятельности непосредственных исполнителей и др.

Литература

1. Быкова В.Г. Управленец старой формации или менеджер новой формации? // Завуч. – 2003. - №1. С. 130-132.
2. Драккер П. Управление, нацеленное на результаты. / Пер. с англ.- М.: Технолог. школа бизнеса, 1992.
3. Зверева В.И. Как сделать управление школой успешным?. – М.: Педагогический поиск, 2004.
4. Конаржевский Ю.А. Менеджмент и внутришкольное управление. – М.: Педагогический поиск, 1999.
5. Сидоров С.В. **Актуальные идеи зарубежных научных школ управления конца XIX – XX в. в отечественном педагогическом менеджменте** // Исторические, философские, политические и юридические науки, культурология и искусствоведение. Вопросы теории и практики. – Тамбов : Грамота, 2011. – №2: в 3-х ч. Ч. 2. – С. 176-179.
6. Третьяков П.И., Митин С.Н., Бояринцева Н.Н. Адаптивное управление педагогическими системами: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / Под ред. П.И. Третьякова. – М.: Изд. центр «Академия», 2003.
7. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент: учебник для вузов: 5-е издание. – СПб.: Питер, 2005.