

УДК 37.014.553
ББК 74.204
С-37

Симонова Алевтина Александровна, докторант; кандидат педагогических наук; доцент; проректор по учебной работе ГОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет», зав. кафедрой теории и практики управления организацией; Екатеринбург, пр. Космонавтов, 26, каб. 210, т. (343) 336-15-84, e-mail: alen-kat-79@yandex.ru;

Антипина Ирина Олеговна, аспирант, заместитель директора МУ ИМЦ «Екатеринбургский дом учителя», т. (343) 371-28-08.

СРАВНИТЕЛЬНОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ КАЧЕСТВА ВНУТРИШКОЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ КАК ОСНОВЫ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ (рецензирована)

В статье рассматривается измерение и оценка эффективности системы внутришкольного управления, готовности к инновационной деятельности разных видов учреждений общего образования. В качестве примера приводится сопоставление качества управления для традиционной школы и гимназии, отличающейся успешной инновационной деятельностью.

Ключевые слова: внутришкольное управление, инновационная деятельность, критерии качества, распределения значений.

Simonova Alevtina Alexandrovna, Candidate of Pedagogy, Assistant Professor, Vice- Rector for Academic Affairs of SEI HPE “Ural State Pedagogical University”, Head of the Department of Theory and Practice of Management Organization; Ekaterinburg, 26 Cosmonauts Avenue, room 210, tel.: (343) 336-15-84, e-mail: alen-kat-79@yandex.ru;

Antipina Irina Olegovna, post graduate student, deputy director of MI IUC "Teachers' house of Ekaterinburg", tel.: (343) 371-28-08.

COMPARATIVE STUDY OF IN-SCHOOL QUALITY CONTROL AS THE BASIS OF INNOVATION

The article deals with measuring and evaluating of the effectiveness of the in-school management and readiness for innovation activities of different types of institutions of general education. As an example, a comparison of quality management for traditional schools and gymnasiums, which have successful innovation, has been given.

Keywords: in- school management, innovation, quality criteria, the distribution of values.

Разработка даже самых передовых и перспективных педагогических новаций при низком качестве управленческой деятельности не может быть широко и результативно внедрена в образовательную практику. Переход к школе как к системе, развивающей личность, характеризуется изменением взгляда на учебно-воспитательный процесс, роль и место учителя в этом процессе, роль ученика, который из объекта обучения превращается в активно действующий субъект. Эти изменения требуют новых подходов к управлению школой, использования во внутришкольном управлении идей, методов и приемов современного менеджмента. Поскольку управление школой должно носить принципиально системный характер, изменение его отдельных функций в инновационном процессе не может обеспечить желаемого результата. В ходе такого процесса необходимо целостное преобразование всех компонентов системы управления. В то же время, как показывает практика, наиболее трудно поддается изменениям именно управление. В связи с этим возникает задача определения основных блоков системы внутришкольного управления, позитивные качественные изменения в которых должны обеспечить эффективность деятельности этой системы, и измерения соответствующих критериев качества.

Анализ известных подходов к проблеме эффективности управления [2, С. 45; 5, С. 61; 7, С. 128; 9, С. 187] позволил выделить следующие блоки, прогрессивные качественные изменения в которых определяют готовность системы внутришкольного управления к осуществлению инновационных процессов в образовательном учреждении:

1. Концепция внутришкольного управления.

2. Требования педагогического менеджмента к личностным и профессиональным качествам современных руководителей образовательных учреждений.

3. Организационная структура управления.

4. Функциональный состав управления.

5. Механизм управления.

Для каждого из этих блоков можно определить специфический набор критериев качества реализации изменений, необходимых для работы школы в режиме развития. Так, например, на основании рассмотрения работ [3, 4, 6, 8, 10] для первого блока – «Концепция внутришкольного управления» – можно предложить следующий набор критериев качества:

1) Идеи образовательного учреждения соответствуют требованиям времени, социальному заказу, общим тенденциям в системе образования РФ.

2) Фундамент концепции образовательного учреждения – основные принципы обновления деятельности современного образовательного учреждения: демократизация, гуманизация, гуманитаризация, дифференциация, открытость образования и т.д.

3) Объект управления видится как сложная, целостная, динамическая, социально-педагогическая система во взаимосвязи и взаимозависимости с системами других порядков.

4) Образовательное учреждение находится в состоянии постоянного поиска новых идей дальнейшего развития, совершенствования образовательно-воспитательного процесса.

5) Общие цели образовательного учреждения соответствуют ценностным ориентациям членов школьного коллектива.

6) Педагогический коллектив – коллектив единомышленников. Абсолютно все имеют возможность принимать участие в управлении (личная заинтересованность).

7) В образовательном учреждении развита система стимулов (моральных и материальных мер), способствующих реализации целей образовательного учреждения.

Выбор критериев качества по каждому из блоков системы внутришкольного управления осуществлялся в соответствии с определенной системой приоритетов относительно поставленных целей. Так, если учет первого критерия является безусловным, то последующие рассматриваются в порядке сначала необходимости, затем предпочтительности, затем желательности и т.д. С математической точки зрения получаемые в таком случае результаты следует рассматривать как распределения значений экспертных оценок по критериям качества. Расположение критериев в системах приоритетов придает этим распределениям характер закономерностей, что делает обсуждение более целенаправленным, а его результаты для разных типов образовательных учреждений – сопоставимыми наглядно.

Одним из важнейших вопросов является введение мер для количественной оценки критериев. Специфичная для педагогического эксперимента многофакторность описания явлений затрудняет введение величин, измерение которых допускает известные методы математической обработки результатов. Экспериментатор при этом сталкивается с необходимостью феноменологического описания явления или его результата в целом при помощи ограниченного набора опосредованных оценок. Примером может служить экспертная оценка, значения которой чаще всего представляются в балльно-рейтинговой системе. Экспертная оценка является следствием так называемого «метода объективного наблюдения», широко известного в психологии [1, С. 285].

Рассматриваемая нами эффективность внутришкольного управления представляет собой как раз именно такой случай, предполагающий в дальнейшем планирование более детальной разработки проблемы в ходе проведения эксперимента. Здесь же необходимо отметить, что экспертная оценка, как и все другие оценки, требует сопоставления либо с неким эталоном, либо с другим, однородным по отношению к исследуемому, объектом.

Для проведения данного исследования группе экспертов было предложено определить степень реализованности перечисленных выше блоков инновационной деятельности в конкретных сопоставляемых образовательных учреждениях по следующей 5-балльной шкале оценки критериев качества реализации: 1 балл – не характерно для данного образовательного учреждения; 2 балла – известно в данном образовательном учреждении, но осуществляется не систематично, а эпизодически, малоэффективно; 3 балла – осуществляется в данном образовательном учреждении систематично и достаточно эффективно для деятельности образовательного учреждения в режиме функционирования; 4 балла – реализуется осознанно, достаточно умело, с элементами творчества; 5 баллов – характерно для данного образовательного учреждения, осуществляется профессионально, высокоэффективно, с учетом передового опыта, постоянно совершенствуется с целью перевода образовательного учреждения в режим развития.

Из введенной шкалы оценок следует, что значения оценок 2 и 3 балла соответствуют деятельности образовательного учреждения в режиме функционирования, а 4 и 5 баллов – характеризуют режим развития образовательного учреждения.

В итоге проведения таких экспертных оценок их результаты могут быть представлены в графическом виде, что делает сопоставление наглядным и потому допускающим наиболее четкое обсуждение. При этом чем меньше существенных изломов на линии, отражающей результаты экспертных оценок по конкретному блоку управляющей системы отдельной школы, чем она глаже, тем более качественно проработанным является конкретный блок, тем более адекватной является система приоритетов критериев качества управленческой деятельности. Для области, характеризующей развитие образовательного учреждения (преимущественны 4 и 5 баллов), оптимальному варианту управленческой деятельности соответствует прямая линия графика, параллельная оси абсцисс (оси критериев качества). Если линия графика расположена в пределах 1-3 баллов и так же, как и в предыдущем случае, близка к прямой, параллельной оси абсцисс, то можно говорить о достаточно равномерной, стабильной деятельности образовательного учреждения в режиме функционирования. Такая деятельность может быть не всегда успешно осуществляемой и может отличаться низкой результативностью. В этом случае речь не идет о каких-либо серьезных попытках внесения инновационных изменений в рассматриваемый блок управления в соответствии с требованиями и возможностями современной научно обоснованной практики внутришкольного управления.

Если на линии графика проявляются существенные отклонения от прямой, то это является свидетельством недостаточного внимания к соответствующим элементам конкретного блока. Поэтому такие элементы бывают плохо проработаны из-за недостаточного осознания управленцами системы приоритетов. В практике управления это выглядит как выход из-под управленческого контроля или вообще игнорирование возможности существенного влияния определенных элементов блока на ход процессов в управляемой подсистеме.

В рамках рассматриваемых критериев качества управленческой деятельности проводился сравнительный анализ работы двух школ. В одной из них управление осуществляется в соответствии с последними достижениями в области педагогического менеджмента и инновационная деятельность по мнению педагогического коллектива и потребителей образовательных услуг характеризуется как успешная. Это – Лингвистическая гимназия №13 г. Екатеринбурга, взявшая курс на реализацию повышенного уровня образования, а именно расширение федерального образовательного стандарта за счет введения в учебный план гимназического и авторского компонентов.

Объектом сравнения в таком случае должна являться другая школа – ординарная, то есть работающая только на полноценное обеспечение федерального образовательного стандарта и внедряющая ради этого в учебно-воспитательный процесс некоторые инновационные технологии. С этой целью нами, в частности, были использованы сведения, полученные в ходе городских педагогических чтений: побывав в ряде школ, проводивших творческие мастерские, можно было познакомиться с опытом их работы. Поэтому в управленческом отношении образ ординарной школы рассматривался в определенном смысле как собирательный, обобщенный.

Таким образом, мы предполагали, что, сравнивая гимназию №13 и ординарную школу, можно выявить зависимость успешности осуществления инновационных преобразований в образовательном учреждении от того, подвергнута внутришкольная управленческая деятельность системным изменениям или нет.

Для рассматриваемого примера блока «Концепция внутришкольного управления» графическое представление экспертных измерений изображено на рис. 1.

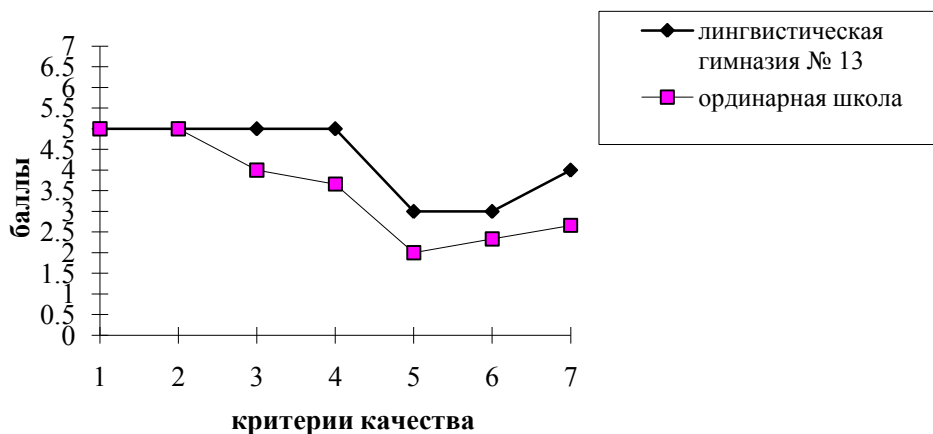


Рис. 1. Распределение экспертной оценки качества концептуальных изменений в системе внутришкольного управления

Из графика рис. 1 следует, что, судя по критериям 1-4 концептуального блока, обе школы взяли курс на развитие, грамотно и качественно проработав концептуальные основания своей деятельности. Однако, начиная с соответствия общих целей образовательного учреждения ценностным ориентациям членов школьного коллектива (критерий (5)), трудности становятся характерными как для ординарной школы, так и для гимназии. Спад значений экспертных оценок в этой области критериев обусловлен объективными трудностями согласования общих целей с индивидуально-личностными ценностными ориентациями членов коллектива учреждения и формирования из них коллектива единомышленников. Правда, надо отметить, что на уровне тенденций преодолению этих трудностей гимназией №13 выглядит успешнее по сравнению с ординарной школой. Наконец, из графиков рис. 1 следует, что система стимулов, способствующих реализации целей образовательного учреждения, в гимназии развита лучше.

Аналогичные измерения были проведены и для других блоков системы внутришкольного управления. Соответственно, для них были получены распределения значений критериев качества, которые позволили, с одной стороны, обнаружить существенные преимущества системы внутришкольного управления гимназии №13, с другой – выявить «болевые точки» реализации этого управления. Ниже приводятся важнейшие из них.

Так, соответствие общих целей образовательного учреждения ценностным ориентациям членов школьного коллектива порождает определенные трудности, характерные как для ординарной школы, так и для гимназии. Кроме того, имеет место недостаточная развитость системы стимулов, способствующих реализации целей образовательного учреждения, хотя гимназии в этом смысле выглядит успешнее.

Необходимым условием успешности руководителя образовательного учреждения в своей деятельности является осознание им необходимости системных изменений в управленческой практике учреждения в соответствии с требованиями, предъявляемыми современной развивающейся школой.

Резкие изломы линий графика распределения значений критериев качества организационной структуры внутришкольного управления отражают характерный для обоих видов учреждений образования провал в области соразмерности прав, обязанностей и ответственности всех элементов организационной структуры. Такие проблемы неизбежны, особенно на этапе становления новой управляющей системы любой школы.

Целеполагание в ординарной школе осуществляется на достаточно низком управленческом уровне, что, однако, позволяет образовательному учреждению работать в режиме функционирования относительно успешно (в части реализации задач, обеспечивающих стабильное функционирование). Однако реальный переход школы в режим развития существенно затруднен неэффективными в современных условиях методами целеполагания, используемыми в этом образовательном учреждении. Следует отметить наличие минимумов и максимумов на графике соответствующего распределения для ординарной школы, что свидетельствует об определенной хаотичности и несистемности целеполагания по сравнению с реализуемыми в гимназии.

В области планирования существенные сложности представляет разработка методики выявления ошибок, срывов плана и предотвращений их на непрерывной основе, так как это требует не только постоянной оперативной информации о состоянии дел в системе, но и четких управленческих действий, непрерывного отслеживания характера динамики процессов. Это может быть затруднено чрезмерной

загруженностью руководителя вследствие несоблюдения равномерности распределения мероприятий при планировании.

Наибольшее расхождение экспертных оценок качества организационной составляющей управленческой деятельности для гимназии и ординарной школы наблюдается для критерия, связанного с делением работы на части и операции в соответствии с количеством исполнителей и поручением выполнения каждого участка сотрудникам, наиболее компетентным в данной области.

Что касается функции контроля и коррекции, проведенные измерения показали, что традиционные подходы к контролю исчерпали все свои внутренние резервы и просто не могут перевести эту функцию на качественно новый управленческий уровень, необходимый для обеспечения развития образовательного учреждения. Поэтому для обоих видов школ явно необходима модернизация как этой управленческой функции, так и всего функционального состава в целом, если образовательное учреждение имеет своей целью развитие.

Качество реализации механизмов управления для обоих видов школы достаточно стабильно по всем критериям (линии графиков практически параллельны оси абсцисс), однако значения соответствующих критериев четко указывают на наличие режима развития в гимназии и режима функционирования – в ординарной школе.

На основе результатов, полученных для всех блоков, можно построить графическое отображение качества реализации управленческих систем рассматриваемых учреждений образования (рис. 2).

В целом из нижнего графика следует, что в ординарной школе, где не осуществляется системных, качественных преобразований внутришкольного управления в соответствии с потребностями развивающейся школы, весь процесс управления осуществляется на уровне, соответствующем функционированию школы и характеризующимся низкой эффективностью мероприятий по развитию. На основании средних значений экспертных оценок по всем блокам управления управленческая система ординарной школы в итоге получила 2,12 балла по 5-балльной шкале.

В гимназии №13, где осознали, что переходя к структуре гимназии, модернизируя всю структуру образовательного учреждения в соответствии с новыми требованиями к развивающейся школе, необходимо менять и систему внутришкольного управления. Средний балл по всей управленческой системе гимназии – 4, что в два раза выше аналогичного показателя по ординарной школе и соответствует уровню успешно осуществляемого развития школы.

Таким образом, очевидно, что работа по развитию образовательного учреждения осуществляется успешно там, где инновации внедряются комплексно на всех участках жизни школы, в том числе и в систему внутришкольного управления.

Проведенное рассмотрение позволяет сделать два важных вывода. Первый, носящий частный характер, касается взятого в качестве примера сопоставления эффективности внутришкольного управления в «обобщенной» обычной, ординарной, школе и в гимназии, отличающейся развитым инновационным подходом к реализации образовательного процесса. Очевидно, что более успешна инновационная деятельность в гимназии, где, согласно приведенным данным исследования, выше эффективность деятельности управленческой.

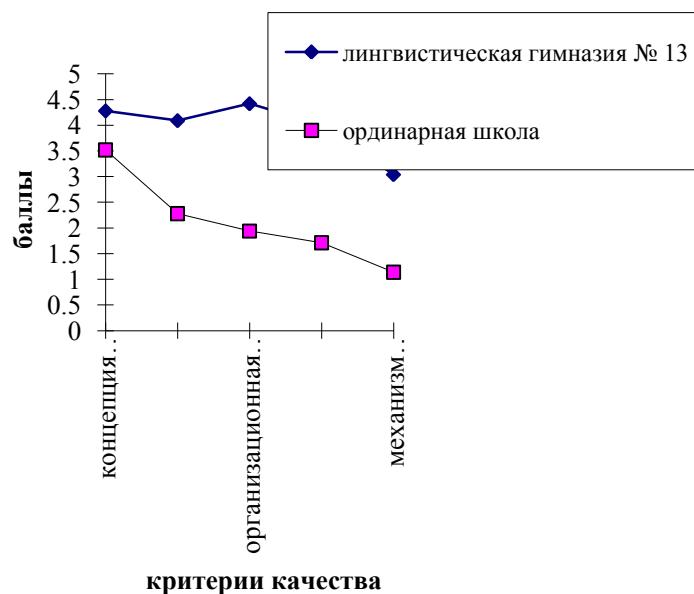


Рис. 2. Экспертная оценка качества реализации системы управления в целом

Второй вывод связан с надежным установлением принципиальной возможности использования распределений значений критериев качества важнейших блоков системы внутришкольного управления для количественного описания и, в частности, мониторинга этой системы и ее изменений.

Литература:

1. Большой психологический словарь / сост.: Б. Мещеряков, В. Зинченко. СПб.: Прайм-ЕВРО-ЗНАК, 2005. 672 с. (Проект «Психологическая энциклопедия»).
2. Внутришкольное управление: теория и опыт педагогических и управленческих инноваций / под ред. Н.В. Горбуновой. М., 1995.
3. Конаржевский Ю.А. Концепция проблемно-функционального внутришкольного управления // Управление школой: проблемы, опыт, перспективы / под ред. Г.Г. Корзниковой [и др.]. Екатеринбург: УрГПИ, 1992.
4. Поташник М.М. Оптимизация управления школой // Сов. педагогика. 1989. №4. С. 35-40.
5. Управление по результатам / Т. Санталайнен [и др.]. М., 1993.
6. Третьяков П.И. Практика управления современной школой. М., 1995.
7. Там же.
8. Третьяков П.И. Управление школой по результатам. Практика педагогического менеджмента. М., 1997.
9. Управление развитием школы / под ред. М.М. Поташника, В.С. Лазарева. М., 1995.
10. Управление современной школой / под ред. М.М. Поташника. М., 1992.