

НОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ ДЛЯ НОВОЙ ШКОЛЫ

Характерная черта современного этапа общественного развития — небывалый подъем в науке, беспрецедентные успехи и достижения в области техники и технологий, развитие инновационных процессов во всех сферах общественного производства. Темпы развития науки и технологий, создания и освоения инноваций во всех областях общественной практики, масштабы их внедрения в нашу жизнь и сознание превратили инновации в естественный процесс, они стали неотъемлемым элементом общественного прогресса.

Изменения в экономике и социальной сфере формируют новый облик системы образования, задают вектор движения российской школы. Образование не только обеспечивает становление и развитие инновационной экономики, но и формирование в социуме культурных ценностей нового тысячелетия: свободы выбора, самостоятельности действия, предприимчивости, толерантности, ответственности за ближайшее и отдаленное будущее. Перед лицом многочисленных проблем и вызовов, которые ставит перед нами современная действительность, переход к новой школе становится необходимым условием продвижения российского общества к идеалам мира и социальной справедливости. Безусловно, образование не в состоянии решить все проблемы современного общества, оно всего лишь одно из средств, которое, однако, более чем какое-либо другое служит развитию человека и общественному прогрессу.

Становление и развитие новой российской школы, ее целевая, структурная, функциональная и содержательная трансформация, углубление ее дифференцирующих

возможностей, актуализация задач социальной адаптации молодежи, усиление влияния образования на общественное развитие поставили проблемы определения стратегических направлений отечественного образования, выработки ориентированной на долгосрочную перспективу образовательной политики на принципиально новой, социально значимой основе. Целью проводимых в последние годы преобразований являлось формирование системы образования, направленной на инновационное развитие страны, решение актуальных социальных проблем, повышение качества жизни населения. При этом явно проявившиеся несоответствия «вызовов нового времени» и сохраняющихся традиционных подходов к управлению образованием заставляют искать новые пути и механизмы модернизации образовательной системы.

В последние несколько лет в выступлениях и публикациях российских ученых, писателей, политиков, представителей педагогической общественности проблема модернизации образования обнаруживает особую актуальность. При этом в дискуссиях на тему модернизации образования внимание уделяется довольно жесткой критической оценке классических образовательных парадигм, концепций, моделей, институтов, поиску их новых образов, адекватных современному этапу общественного развития.

В целом можно выделить, по меньшей мере, три ведущих тенденции изменений в сфере образования. Во-первых, это мировая тенденция смены образовательной парадигмы — кризис классической модели и системы образования, разработка новых фундаменталь-

ных идей в философии и социологии образования, в гуманитарных науках, развитие теории коммуникации и гуманитарных технологий и их приложений в сфере образования. Во-вторых, это движение образования в направлении интеграции в мировую культуру, создание общеевропейского образовательного пространства, интернационализация образования, укрепление международных связей, возникновение ассоциаций образовательных учреждений, сообществ преподавателей и учащихся и др. И наконец, третья тенденция состоит в трансформации систем образования с точки зрения их большей открытости, усиления участия институтов гражданского общества в управлении образованием, повышения автономности образовательных учреждений, диверсификации видов образовательной деятельности, содержания, форм и методов получения образования.

Анализ ситуации с позиций современных достижений науки и мирового опыта управления указывает на необходимость концептуальных изменений самих оснований образовательной системы, сдвига парадигмы управления ею. Для определения путей инновационного развития образования чрезвычайно важным становится ответ на вопрос: является ли образование лишь отражением, следствием социально-экономической и политической жизни, или же источником, движущей силой, ведущим фактором ее изменений? По мнению большинства исследователей, наиболее адекватным выступает подход, предполагающий диалектическое взаимодействие системы образования и общества, и в этом случае вопрос переносится в другую, более практическую плоскость: как, когда и при каких условиях образование детерминируется внешними факторами, а когда оно само выступает как источник изменений в общественной жизни. От того или иного решения этого вопроса зависит сегодня выбор стратегии развития образования и наше будущее.

Сегодня все больше и больше людей начинают понимать, что система образования должна быть способной не просто выпол-

нить рыночный заказ, а формировать высоко нравственную личность, обеспечивать вхождение человека в жизнь в непрерывно меняющемся мире.

Перед системой образования ставится цель стать «важнейшим фактором гуманизации общественно-экономических отношений, формирования новых жизненных установок личности. Развивающемуся обществу нужны современно образованные, нравственные, предприимчивые люди, которые могут самостоятельно принимать ответственные решения в ситуации выбора, прогнозируя их возможные последствия, способны к сотрудничеству, отличаются мобильностью, динамизмом, конструктивностью, обладают развитым чувством ответственности за судьбу страны»¹.

Эпицентр интереса в проблемном поле современного образования смещается от high tech к человеку, к гуманитарным технологиям, направленным на изменение его сознания, мировоззрения. Актуальными становятся процессы усиления общекультурного содержания образования, связанного с широтой понимания феноменов человеческой культуры, полифоническим мировидением, предполагающим гармонию знания, чувств, творческих действий.

Гуманитарная парадигма образования ориентирует не столько на результаты усвоения определенного объема знаний и навыков, сколько на акты творчества, самодетельности в процессах их усвоения. Такой подход означает совпадение, непрерывность процессов изменения окружающей среды и самоизменения человека. В то же время он предполагает принципиальную незавершенность процессов образования, а также неразделенность, непрерывность познавательных и созидательных процессов. Именно это обстоятельство дает основание утверждать, что образование способно не только отражать, но и изменять общество.

Подлинное образование, образование, в основу которого положены гуманитарные технологии, невозможно без обращения к личности. Вопрос в том, какую роль играет личность в этом процессе — роль цели или

средства? В рамках гуманитарной парадигмы система образования органически соединяется с общественным, материальным и духовным производством, поскольку основывается на совпадении векторов изменения общественных отношений, условий и содержания деятельности, потребностей общества и личности с изменением самосознания. Образование не только фактор, благодаря которому человек приобретает знания для будущей жизни, но и, прежде всего, сама жизнь, сущность которой — изменение мира, а средство для этого — образовательная практика.

Поэтому в современных условиях столь актуальной становится задача разработки управленческих моделей и методов, обеспечивающих развитие личности и задействование ее потенциала в созидательных инновационных процессах. Собственно сам процесс управления образовательным учреждением, базирующийся на актуализации инновационного потенциала субъектов образования, выстраивается совершенно особым, личностно-ориентированным образом, что, в свою очередь, определяет требования к построению современных систем управления в контексте гуманитарных технологий.

Анализ эволюции теории и практики управления образованием и перспектив их развития в конце XX — начале XXI в. позволяет выделить два качественно разных этапа в трансформации управленческих моделей. Первый этап (1992–2002 гг.) — адаптация без реструктуризации — в целом может быть охарактеризован переходом от жесткой централизованной модели управления образовательными учреждениями, для которых государство было стратегическим заказчиком, инвестором и управляющим, к модели выживания в ситуации резкого сокращения их финансирования из федерального государственного бюджета. Адаптационные стратегии управления образованием свелись к двум линиям развития: ориентация в основном на бюджетное финансирование и широкое привлечение внебюджетных средств. Задачами выживания в условиях

финансового голода мотивировались преобразования организационных структур, управленческих политик, превалирование стратегии сохранения, а не развития.

Второй этап — профессионализация управления образованием (с 2003 г. по настоящее время) — характеризуется модернизацией системы отечественного образования в целях его соответствия общемировой тенденции перехода к экономике знаний, условием которого является необходимость принятия принципиальных решений о трансформации стратегии выживания в стратегию инновационного развития и формирования соответствующих ей организационных структур и механизмов управления.

Задача модернизации системы управления образованием усложняется тем, что помимо её общего решения необходим переход школы к новому типу «бизнес-модели». Условиями такого перехода являются внедрение в практику управления образованием принципов инновационного и проектного менеджмента, создания и развития в образовательном учреждении уникальных ресурсов и управленческих способностей, переход от реактивной адаптации (стратегии выживания) к проактивному управлению (стратегии развития). Следовательно, меняется акцент взаимовлияния стратегии и структуры: управление образовательным учреждением в эпоху перемен требуется начинать с разработки стратегии развития человеческого капитала, подстраивая под неё структуру управления.

Основной вектор изменений в системе управления направлен на встраивание образования в институциональную структуру общества, основанного на экономике знаний. Это требует разработки и освоения технологий управляемого инновационного развития, сопоставимых с мировыми стандартами: стратегии развития образовательных учреждений как «предпринимательских организаций»; профессионализация управления; интеграция образовательной, воспитательной, научно-исследовательской и инновационной деятельности; при-

оритет внешних критериев оценки деятельности образовательных учреждений перед внутренними; многоканальное финансирование; создание таких «нетипичных» подразделений, как «центр карьер», отдел маркетинга и связей с общественностью и т. д.

Показателем активизации поисков адекватной современной ситуации управленческой парадигмы является появление на практике новых видов управленческой деятельности: а) управление знаниями, задача которого — аккумуляция интеллектуального капитала, выявление и распространение имеющейся информации и опыта, создание интерактивного обучающего окружения, где люди постоянно делятся тем, что они знают, и используют все условия для усвоения новых знаний; б) управление бизнес-процессами, заключающееся в эффективной реакции образования на запросы внешней и внутренней среды; в) инновационный менеджмент, основанный на учете глубокой взаимозависимости и взаимосвязанности субъектов и объектов инновационной деятельности и предполагающий формирование инновационной управленческой культуры; г) реализация концепции проактивного управления, где главной идеей выступает опережающее управление, базирующееся на прогнозировании ситуации и выявлении тенденций развития внешней и внутренней среды и др.

Что же такое управляемое инновационное развитие образования?

Прежде всего, это такое понятие для стратегического управления системой образования, которое направлено на ее **качественное изменение**. Оно базируется на результатах исследований эффективности системы образования. Оно направлено как на систему образования в целом, так и на образовательные учреждения и субъектов образовательной деятельности. Оно ориентировано на системные преобразования, позволяющие улучшить возможности образовательной среды, повысить качество процессов и результатов образовательной деятельности.

Традиционная (движимая распоряжениями свыше) система образования не рассматривает развитие с позиций педагогической добавленной ценности. Такой подход ставит во главу угла требования стандарта и учебной программы, эффективность в такой системе образования измеряется грубо, по уровню охвата населения образованием и достижениям талантливых, сопровождаемых специальной подготовкой учащихся. Сегодня ситуация начинает меняться. Пока мы имеем лишь начальный опыт и первые результаты сопоставительных международных исследований качества образования, участвуя в таких проектах, как, например, PISA. Первые реакции на результаты участия России в исследованиях PISA весьма интересны. Они варьируются от полного отрицания («они всегда найдут способ доказать, что их низкокачественное образование лучше») до призыва к немедленному разрешению кризисной ситуации («мы потеряли наши конкурентные преимущества в образовании»). Мнения разные, но одно признается бесспорным: сегодня изменения в образовательной политике и образовательной практике становятся неизбежными.

Серьезной проблемой при переходе к новым моделям управления школой является проблема оценки эффективности вкладываемых в образование средств. Здесь существует, по меньшей мере, два методологически опасных заблуждения. Первое касается утверждения о том, что системой образования достигаются эффекты совершенно особого рода — социальные эффекты, которые невозможно и даже вредно измерять экономическими методами. Как можно оценить деньгами процессы и результаты освоения культуры, социализации личности, духовного роста? Привнесение в образование экономических механизмов выхлещает саму его сущность, — заявляют сторонники «чистой» педагогики, призывая объявить образование «внеэкономической сферой». Подобный взгляд не только сомнителен, он опасен, поскольку порождает безответственность, бесконтрольность, развитие «теневое образование». Система

образования — это вовсе не «внеэкономическая» сфера общей системы хозяйства страны, допускающая исключительно качественные аргументы. Эффективность образования в современных экономических условиях может быть достигнута, только если будут поняты и проработаны такие вопросы, как: а) обоснованность и оптимизация долгосрочных инвестиций в образование; б) планирование ресурсов; в) повышение ответственности за рациональное расходование средств; г) обеспечение финансово-хозяйственной самостоятельности образовательных учреждений; д) разработка механизмов взаимовыгодного сотрудничества образования и бизнеса; е) введение системы индикаторов для оценки экономической эффективности управления и использования ресурсов системой образования.

Переход к экономически обоснованной и оправданной концепции развития образования не в последнюю очередь требует решительного отказа от излюбленного педагогическим сообществом образа врага в лице «менеджмента» и соответствующей отстраненности педагогических коллективов от всего того, что связано с экономической стороной дела (кроме собственной зарплаты, конечно). Субъект образования, пытающийся спрятать за разговорами о высоком предназначении и гуманистическом характере образования свое нежелание или неумение работать в новых экономических условиях, представляет собой сегодня исчезающий тип, во всяком случае, на уровне управления образованием. Его должен сменить специалист в области образовательного менеджмента, который сумеет сочетать административные и экономические аргументы с педагогическими идеалами и требованиями, который прекрасно понимает, что расширение сферы платных образовательных услуг не имеет ничего общего с повышением платы за образование. Более того, который делает все для того, чтобы снизить издержки, повысить эффективность использования ресурсов и отдачу от вложенных в образование средств. Потребитель не должен платить за бесхозяйствен-

ность и неумение управленцев грамотно распорядиться выделенными на образование средствами.

Вместе с тем не менее опасной тенденцией представляется нам внедрение идеологии, основанной на желании получить немедленную и осязаемую отдачу от краткосрочных инвестиций в систему образования. Подобная практика представляет собой скорее политику «тушения пожаров», а не стратегию устойчивого развития. Сторонники такого подхода старательно закрывают глаза на тот факт, что особенностью образования является относительная временная отсроченность его результатов, проявляющихся часто не «здесь и сейчас», а гораздо позже и не в самой системе образования. Только ясное понимание зависимости результатов и средств, перспективное видение, четко сформулированная стратегия и программа развития, подкрепленные долгосрочными инвестициями, смогут обеспечить системные изменения и реальную отдачу в образовательной сфере.

Таким образом, на пути системного обновления образования требуется решение непростой управленческой проблемы: как находить «золотую середину» между эффективностью по затратам и принципиально неизмеримыми в рублевом эквиваленте социальными характеристиками образования. Например, между экономической эффективностью и такими принципами, как доступность образования, вариативность образования, возможность выбора маршрута и т. д. Кроме общей постановки эта проблема имеет и более конкретные очертания: государство попросту не может позволить себе осуществление краткосрочных инвестиций, которые не предусматривают снижение издержек в долгосрочной перспективе.

Решать эти проблемы должны совместно педагоги, управленцы и политики. Важно при этом помнить о том, что пути выхода из затянувшегося кризиса образования следует искать не только в кошельках налогоплательщиков. Школьный автобус, сверхсовременные классы, новейшие компьютеры

не решат проблему утраты духовности, а высокий профессионализм не компенсирует недостаток социальной ответственности. Поэтому все чаще и чаще думающие люди начинают обращаться к великим идеям культуросообразности образования, поднимают вопрос о соотношении образования и культуры.

Анализ показывает, что изменение традиционных для классического менеджмента методов управления и выработка новых управленческих моделей связаны с формулированием трёх взаимосвязанных элементов: видения долгосрочных конкурентных преимуществ как нового стратегического метода (М. Портер), формирование лидерства и лидерской культуры (Дж. Коттер), создания самообучающейся и саморазвивающейся организации (Х. Виссема, П. Сенге).

Задачи практического внедрения новых подходов в управление современной школой, требования по созданию условий для инновационного развития образования заставляют по-новому взглянуть на вопрос о потенциале гуманитарных технологий в повышении эффективности деятельности образовательных организаций и управления ими.

Реализация гуманитарных технологий в управленческой деятельности требует внимания менеджмента к личностным ценностям работников, развитию человеческого капитала.

Вместе с тем с точки зрения гуманитарных технологий профессионализм руководителя образовательного учреждения заключается не только в способности учитывать в своей деятельности личностные ценности, но и формировать их, осуществлять управление организационными ценностями. Управление, базирующееся на гуманитарных технологиях, позволяет менеджменту в условиях диалога апеллировать к общим ценностям, что определяет создание в образовательном учреждении благоприятной атмосферы сотрудничества на основе общности интересов, ведет к росту инновационной активности педагогического коллектива.

Одним из характерных элементов традиционного управления является построение организационной структуры, позволяющей образовательному учреждению эффективно достигать своих целей. Однако в настоящее время, когда жесткость формальных организационных связей становится препятствием для быстрого реагирования на внешние изменения и эффективного использования ресурсов, современное образование должно характеризоваться такими внутриорганизационными процессами, как: децентрализация управления; создание системы движущихся центров принятия решений; мотивация сотрудников, основанная на потребностях, связанных с самоактуализацией, участием и т. п.; создание простой, четкой и понятной системы контроля; взаимодействие между структурными единицами на принципах синергетического сотрудничества.

Современная ситуация ясно указывает общее направление трансформации образовательных структур — от механистической к органической их организации. Организационная структура традиционного образовательного учреждения основана на дисциплинарной департаментализации. Однако такая вертикальная одномерная модель устарела и является сдерживающим фактором развития.

Новая управленческая парадигма в образовании формируется как способ качественного прорыва в познание и осознание сущности управления *как средства накопления и использования интеллектуального капитала.*

Ключевым фактором успеха любой организации, а тем более образовательной, становятся уже не материальные активы и финансы, а интеллектуальный капитал, т. е. профессиональная компетенция и инновационная активность, которой обладает и использует в своей деятельности персонал организации. Поэтому инвестирование в человеческие ресурсы становится для образовательного учреждения более важным и значимым, нежели инвестирование в материальные ресурсы. Отсюда вытекает и особая роль школы в новом обществе — воспроиз-

водство класса «знаниевых», или интеллектуальных работников, способных жить и работать в глобальной творческой цивилизации, сообразуясь с императивами совместной творческой деятельности — единства индивидуального, социального, культурного, морального и духовного творчества.

В рамках стратегии инновационного развития концепция управления характеризуется тем, что *управление культурами и компетенциями важнее, чем управление системами и процедурами*. Именно раскрытие человеческого потенциала дает толчок для выхода на новый уровень организационного развития. Всё большее количество организаций приходит к пониманию необходимости беречь и приумножать таланты своих сотрудников, рассматривая их не только как неизбежный фактор затрат, но и как ценнейший ресурс.

«Знаниевый работник» — один из ключевых терминов, появившихся в мировом образовательном пространстве в последнее десятилетие. Такой работник не создается за счет освоения стандартных способов деятельности. Суть «знаниевого работника» — участие в освоении и создании нового знания. Востребованными становятся работники, умеющие работать в команде, обладающие широкими компетентностями вместо узкой специализации, развитыми адаптивностью и целеустремленностью.

В работе все большего количества инновационных образовательных учреждений наблюдается общая тенденция перехода от простого исполнения сотрудниками директив руководства, жестких регламентов, действий по алгоритму к гибким, сложным видам деятельности, требующим генерации идей, синтеза решений и планов их осуществления на основе анализа информации. Такая деятельность требует, как правило, совместной работы в группах, обсуждения возможных путей решения проблем, передачи опыта.

Российское образование всегда характеризовалось достаточно высоким интеллектуальным и творческим потенциалом работников. Однако среди негативных тен-

денций в российской системе образования сегодня можно отметить резкое падение престижа преподавателя, массовый отток молодых и перспективных специалистов в сферу бизнеса, старение кадрового состава, распад научных школ. В ситуации кадрового кризиса управление инновационной школой должно быть ориентировано на максимально эффективное использование и приумножение потенциала сотрудников, оптимизацию всех видов их деятельности. Поэтому разработка управленческих моделей, позволяющих наращивать и использовать этот потенциал, становится все более актуальной.

Безусловно, реализация концепции развития человеческого капитала в управлении современным образованием должна начинаться с подготовки профессиональных менеджеров образования. Практика показывает, что современный менеджмент, все более осознавая реалии сегодняшнего дня, реагируя на изменения внешних и внутренних условий, начинает неуклонное движение от руководства к лидерству. «Никакое серьезное дело не будет выполнено с наибольшим эффектом, если люди, которые его возглавляют, не возьмут на себя лидерских функций» (Э. Деминг). Следовательно, мало быть хорошим руководителем, надо еще стать лидером. Управление инновационными процессами, переход к командной работе и проектным методам, стимулирование персонала к инициативному и творческому труду, создание партисипативных моделей управления — все это области деятельности, которые невозможны без принятия руководителем роли лидера. В новых условиях применение прямого администрирования не ведет, как правило, к достижению той цели, ради которой оно применяется. Сила вызывает сопротивление, на преодоление которого расходуется энергия, время и иные ресурсы, столь нужные для укрепления доверия общества к процессам модернизации в образовательной сфере, придания системе образования нового облика. Лидер — это тот, кому нет необходимости пользоваться властью и преодолевать сопротивление. Его сила в

авторитете, в создании и объединении команды единомышленников. На смену администрированию и контролю приходят совершенно иные функции руководителя. Он становится учителем, советчиком, помощником, коучем. Вместе с тем ситуация, в которую попадает современный руководитель школы, стремящийся стать лидером, настолько необычна для него в большинстве случаев, что остро встает вопрос об обучении лидерству. Передать некоторые управленческие знания, навыки, модели поведения, которые позволяют менеджеру в принципе добиваться поставленных целей, не так уж сложно. Гораздо сложнее сформировать готовность и способность вести за собой, поддерживать, содействовать, быть терпеливым, уважать иную точку зрения, общаться на равных.

Однако здесь очень важно сохранить баланс, понимание того, где кончается демократия и начинается анархия, вседозволенность. Опасен руководитель, использующий свои знания для установления диктата, намеренно ограничивающий доступ к информации для укрепления авторитарной позиции, но не менее опасен «псевдолидер», способный вдохновить и увлечь людей популярными лозунгами, но не обладающий профессиональными знаниями и компетентностью, а потому обрекающий поверивших в него сотрудников на неудачи.

Чтобы быть способным воспользоваться возможностями гуманитарных технологий в управлении новой школой, руководители должны быть готовы отказаться от многих прежних стереотипов. Это совсем не просто сделать. Система взглядов, к которой они привыкли и потому особо ценят, может стать оковами для их управленческого сознания. Понимание и готовность принять новые модели управления, развитие социальной ответственности, лидерства весьма важны для реального обновления системы образования.

Переход к новой парадигме управления образованием требует изменения сознания, культуры и способов деятельности не только управленцев, но и всех сотрудников об-

разовательного учреждения. Новая школа требует принципиально новой организационной философии. Основа этой философии — вера в личность, силу инициативы сотрудников, переход от индивидуальной и функциональной деятельности к командной и кроссфункциональной. Новая школа на практике демонстрирует преимущества делегирования полномочий от руководителей к непосредственным исполнителям, лидерам команд, поощряет их инициативу. Основными принципами управления в такой школе являются открытость, гласность, развитие вертикальных и горизонтальных информационных потоков, сетевое взаимодействие.

Ключевое положение философии новой школы состоит в том, что очень редко индивидуальные способности и инициативы могут быть успешно реализованы, будучи изолированными друг от друга. Помимо развития индивидуальной инициативы сотрудников школа должна уметь объединять и усиливать ее, встраивая возникающие в ходе реализации инновационных проектов и программ связи и отношения в постоянный процесс обучения, повышения квалификации, обмена передовым опытом, освоения лучших практик. Инновационные процессы могут быть эффективными только при наличии возможности соединить знания и опыт отдельных подразделений и сотрудников в единую сеть и использовать эти знания в интересах всего образовательного учреждения. Новая школа достигнет большей кооперации подразделений и отдельных сотрудников не за счет механизмов регламентации, а за счет создания климата сотрудничества, необходимого для достижения консенсуса интересов и взаимовыгодного обмена информацией. Это помогает образовательному учреждению стать не только обучающей, но и обучающейся организацией, без чего подлинный процесс инноваций невозможен.

Одной из основных проблем, которая продолжает привлекать к себе внимание, является необходимость изменений в «педагогической культуре». В последние годы

был инициирован и запущен целый ряд проектов развития образования, однако оказалось, что в большинстве случаев их результаты остались изолированными от внешнего мира островками инноваций. Если заняться составлением перечня всех препятствий на пути вовлечения преподавателей в инновационные процессы, то полученный список проблем будет слишком длинным. Первым в нем стоит недостаток стимулов. В большинстве профессий выполнение задачи вознаграждается повышением по службе, ростом заработной платы или другими средствами аналогичного по сути характера. Но не в образовании. Слишком много у нас говорится о достоинстве учительской профессии, но слишком мало делается в направлении повышения ее престижа. Еще одно препятствие — недостаток институциональной культуры, необходимой для постоянного профессионального развития. До тех пор, пока не будет запущен новый механизм повышения квалификации преподавателей реализация концепции новой школы невозможна. Недостатком компонентом является гибкая система повышения квалификации преподавателей, которая бы одинаково хорошо адаптировалась как к разнообразным потребностям школ, так и к действующим приоритетам государственной политики и познавательным интересам самих педагогов. Это не просто вопрос регулирования необходимого уровня подготовки: определить нужно основные компетентности и требуемые качества, при наличии которых преподаватель станет активным агентом инноваций. Однако даже обеспечение самых продуманных, обоснованных и максимально комфортных условий для развития способностей не приведет к желаемым результатам, если преподаватели не будут подотчетными за результаты своей работы. Важным вопросом в рамках данной про-

блемы является самоорганизация преподавателей. Способность быть инновационной школой зависит, в немалой степени, от позиции преподавателей, характера отношений внутри педагогического коллектива, отношений между преподавателями и администрацией, преподавателями и учащимися. Школа не станет инновационной не по названию, а по сути, пока ее сотрудники не станут таковыми. Проблема, однако, состоит в том, что сотрудники не смогут стать инноваторами и активными агентами изменений по распоряжению администрации. Вовлечение в инновационные процессы может произойти лишь через принятие ими новой философии, укрепление веры в себя и свои возможности, приобретение опыта участия в инновационных процессах. Системность и масштаб изменений, коллективное творчество, радость успеха, возможность самореализации, реальное воплощение замыслов в жизнь являются сердцем феномена инновационного развития. И в этой связи важнейшая задача руководства образовательного учреждения инициировать, стимулировать, поддерживать и бережно выращивать эти изменения.

Наличие отмеченных нами проблем свидетельствует не об их непреодолимости, а, скорее о недостаточно высоком уровне методологического осмысления концепций инновационного развития образования и управления новой школой как формирующегося направления в теории и практике образовательного менеджмента. Единство теории и практики управления образованием, их взаимное дополнение и обогащение избавит нас от блуждания в потемках, от метода проб и ошибок, позволит организовать и осуществить эффективное, осознанное преобразование образовательной системы в инновационную структуру, обеспечивающую высокое и конкурентоспособное качество российского образования.

Примечания

1. Концепция модернизации российского образования на период до 2010 г. // Управление школой. М., 2002. № 27–28.