
АДАПТАЦИЯ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЛЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО И ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ СИСТЕМОЙ ОБРАЗОВАНИЯ В АСТРАХАНСКОЙ ОБЛАСТИ

Поперняк Яков Николаевич, заместитель министра образования и науки Астраханской области, министерство образования и науки Астраханской области, 414000, Россия, г. Астрахань, ул. Адмиралтейская, 21, e-mail: astminobr@mail.ru.

В статье рассмотрен опыт адаптации системы сбалансированных показателей к системе управления образованием через внедрение государственно-общественного управления. Приведён пример смены парадигмы «успешной» школы через внедрение комплекса ключевых показателей эффективности: ресурсного, управленческого, результативного.

Ключевые слова: образование, система сбалансированных показателей, школа, государственно-общественное управление, парадигма

ADAPTATION OF SYSTEM OF THE BALANCED INDICATORS FOR STRATEGIC AND OPERATIONAL MANAGEMENT OF THE EDUCATION SYSTEM IN THE ASTRAKHAN REGION

Popernyuk Jacov N., Deputy Minister of Education and Science of Astrakhan region, Ministry of Education and Science of the Astrakhan region, 414000, Russia, Astrakhan, Admiralteyskaya St., 21, e-mail: astminobr@mail.ru.

In article experience of adaptation of system of the balanced indicators to a control system of education through introduction of state and public management is considered. The example of change of a paradigm of «successful» school through introduction of a complex of key indicators of efficiency is given: resource, administrative, productive.

Keywords: education, system of the balanced indicators, school, state and public management, paradigm

Политические и социально-экономические преобразования, происходящие сегодня в России во всех сферах общественной жизни, не могли не затронуть национальную систему образования. Наиболее ощутимо эти преобразования затронули систему общего образования, так как её составляющей являются общеобразовательные учреждения, представляющие собой системообразующие единицы. Реализуемые с 1990-х годов и продолжаемые в настоящее время инновационные стратегические программы реформирования и модернизации содержания и структуры общего образования обеспечили системе возможность выбирать такие ориентиры для развития, которые наиболее эффективно могут достигаться посредством предоставления широкой самостоятельности в выборе способов организации учебно-воспитательного процесса и управления образовательными институтами.

Современный руководитель призван решать сложные по организации и многогранные по сути задачи в управлении образовательным учреждением, соответственно, требуются перестройка традиционной практики управления и перевод его на качественно новый, теоретически и организационно обоснованный уровень. Проблема современного подхода к управлению в образовании приобретает наибольшую актуальность при рассмотрении её с позиций государственно-общественного характера, это вызвано потребностью и перспективами формирования принципиально новой модели менеджмента в образовании. Проектирование и реализация такой модели возможны на основе глубокого осмысления государственно-общественного управления образованием, определяющего необходимость выявления, определения и обоснования контента управленческой деятельности.

В Астраханской области в целях повышения качества образования и обеспечения максимального соответствия предоставляемых образовательных услуг запросам

потребителей в практику управления образовательными институтами активно внедряются принципиально новые модели управления с расширением общественной составляющей. Таким образом, складывающаяся сегодня в соответствии с внешними мировыми тенденциями и внутренними потребностями общества управленческая парадигма в сфере образования предполагает развитие образования как открытой государственно-общественной системы через изменение механизмов взаимодействия с внешней средой на основе распределения ответственности между субъектами образовательной политики и повышения роли всех участников образовательного процесса – обучающихся, педагогов, родителей. При этом под управлением здесь традиционно рассматривается совокупность процессов, обеспечивающих поддержание системы в заданном состоянии и перевод её в новое качественное состояние.

Сбалансированная Система Показателей (Balanced Scorecard) является сравнительно новой технологией управления, разработанной Р. Капланом и Д. Нортон с единственной целью – выявить новые способы повышения эффективности деятельности и достижения целей бизнеса [1].



Рис. Схема внедрения системы сбалансированных показателей [2]

Управляющее воздействие на систему нуждается в сборе и передаче необходимой информации, обеспечивающей качество и эффективность принимаемых управленческих решений, основанных на разделяемой всеми субъектами процесса цели. В рамках достижения поставленной цели в сфере образования необходимо решение следующих задач: переориентирование управленческих моделей на принцип взаимной ответственности субъектов образовательной политики; обеспечение реализации в равной степени как государственного, так и общественного заказа образованию; привлечение дополнительных управленческих, интеллектуальных и материальных ресурсов; обеспечение открытости образовательной системы; увеличение количества и улучшение качества применяемых моделей общественного участия в принятии управленческих решений; создание условий для лоббирования интересов образовательной системы на всех уровнях власти.

Возможность, необходимость и целесообразность внедрения различных форм государственно-общественного управления в сферу образования определяются следующими обстоятельствами: содержанием стратегических программ реформирова-

ния образования; созданием и задействованием новых организационно-финансовых механизмов; созданием новых нормативных правовых основ управления образованием; активным инновационным педагогическим движением в образовательных учреждениях; интеграцией традиционных институтов управления с наукой об управлении.

Органы внешнего воздействия на монополию государственного управления в советской, а затем и в российской школе были представлены всегда, и, несмотря на разнообразие форм («школьные советы», «родительские комитеты», различные комиссии и т.п.) все они характеризовались рядом очень важных признаков, что делало их малоэффективными: им не было делегировано право участвовать в распределении ресурсов, их мнение не учитывалось при разработке стратегии развития образовательной структуры, им не были доверены инструменты оценки качества образовательных результатов. Поскольку институт школы претерпевает кардинальные изменения, тотально «государственническая» и административная модель управления постепенно трансформируется в модель «школы гражданского общества». По сути, речь идёт о перераспределении власти в школьной автократической системе и о превращении самой школы из привычной патерналистской и авторитарной в модель, включающую схемы и механизмы гражданского общества.

Привлечение гражданских институтов к управлению школой уменьшает разрыв между системой образования и обществом. Но при этом принципиально важным является то, что развитие общественного участия является ещё и средством повышения эффективности школьного образования. Совершенно очевидно, что образовательный заказ учреждению обусловлен государственной политикой, но в то же время он является заказом общества и личности, следовательно, определённая его часть должна формулироваться общественной составляющей. Когда «общественная часть» заказа школе, и не формально, а на основе реально реализуемых управленческих полномочий, будет учитываться, мы сможем утверждать, что у нас есть *общественно-государственное управление* или *государственно-общественное управление*.

Одной из моделей государственно-общественного управления образованием, наиболее распространённой в системе образования Астраханской области, являются управляющие советы. В отличие от органов самоуправления управляющий совет является органом управления. Важнейшим признаком его реального участия в управлении школой является доступ к принятию важных и ответственных управленческих решений.

Необходимость государственно-общественного подхода к управлению зафиксирована в Законе РФ «Об образовании» в качестве важнейшего принципа государственной политики в области образования. Поэтому идея создания управляющих советов, в которых есть и представители государственного, профессионально-ведомственного сектора (представители учредителя, директор школы), и носители общественного начала (представители родителей, активные и уважаемые граждане) – не что иное, как шаг к практической реализации этого принципа.

Таким образом, о наличии действенного государственно-общественного управления в регионе можно судить при условии, что:

- 1) сформированы общественные институты, активно участвующие в разработке управленческих решений на всех уровнях управления системой образования (школьном, муниципальном и региональном), тем самым формулирующие внешний заказ системе;
- 2) разработаны и внедрены механизмы осуществления конструктивного диалога гражданских институтов и представителей органов государственной и муниципальной власти по вопросам образовательной политики в регионе;
- 3) привлечены интеллектуальные и материальные ресурсы в систему образования, созданы и задействованы механизмы общественного контроля их эффективного использования.

О региональном опыте управления в образовании с позиций государственно-общественного управления можно судить по наличию в системе образования Астраханской области практики трехуровневого государственно-общественного менеджмента: регионального, муниципального и уровня образовательного учреждения.

На региональном уровне основополагающие направления деятельности сформулированы следующим образом: разработана региональная нормативная правовая база, регламентирующая общественное участие в управлении образованием; развиваются существующие и внедряются в практику новые региональные модели государственно-общественных институтов образовательной экспертизы; приобретает всё большее значение информационная составляющая общественного участия в образовательной политике региона.

На территории Астраханской области основным инструментом взаимодействия субъектов образовательной деятельности для решения вопросов функционирования и развития региональной системы образования является общественный совет при министерстве образования и науки Астраханской области.

Другим действенным механизмом на региональном уровне является Совет детских инициатив при министерстве образования и науки Астраханской области. В качестве органа государственно-общественного управления Совет координирует взаимодействие детских общественных объединений и органов государственной власти Астраханской области, вносит предложения по определению приоритетов государственной образовательной политики на территории Астраханской области в части решения проблем детей и подростков, разрабатывает информационные материалы, содействующие активизации общественной деятельности обучающихся.

На муниципальном уровне основополагающие направления деятельности институтов государственно-общественного управления призваны обеспечить: развитие существующих и внедрение новых моделей управления муниципальными образовательными системами на принципах государственно-общественного взаимодействия; реализацию информационной составляющей общественного участия в образовательной политике муниципального образования.

На уровне образовательных учреждений основополагающие направления деятельности институтов государственно-общественного управления направлены на: создание и функционирование в образовательных учреждениях управляющих советов, реализацию информационной составляющей общественного участия в образовательной политике общеобразовательного учреждения. Важен тот факт, что управляющим советам даны полномочия по утверждению такого важного вопроса, как программа развития общеобразовательного учреждения. Управляющий совет в системе управления общеобразовательного учреждения является структурой самоуправления и не дублирует функции структур самоуправления, защищающих интересы отдельных участников образовательного процесса, таких, как родительский комитет, попечительский совет, ученический комитет и т.п.

Формирование государственно-общественного управления образованием подразумевает изменение механизмов взаимодействия с внешней средой, направленное на достижение конечного результата – сформированных общественных институтов, ведущих открытый диалог, участвующих в определении стратегии в образовательной сфере, принимающих ответственные управленческие решения, способных отстаивать интересы образовательной сферы, формирующих внешний заказ образованию.

Основными эффектами реализации государственно-общественного управления образованием в Астраханской области можно признать следующие:

1) во всех общеобразовательных учреждениях региона согласно уставу создан и действует орган государственно-общественного управления (управляющий совет), обладающий комплексом управленческих полномочий, в том числе по распределению финансовых и иных ресурсов;

2) все муниципальные образования региона имеют орган государственно-общественного управления образованием, ориентированный на развитие муниципалитета, в том числе обладающий полномочиями по распределению фонда стимулирования руководителей общеобразовательных учреждений;

3) увеличивается количество общеобразовательных учреждений, имеющих опубликованный в СМИ, отдельным изданием или размещённый в сети Интернет публичный отчёт об образовательной деятельности;

4) в процедурах лицензирования и аккредитации всех общеобразовательных учреждений, а также в процедурах государственной итоговой аттестации выпускников принимают участие общественные эксперты;

5) представители общественности имеют прямой доступ к процедурам распределения стимулирующей части фонда оплаты труда руководящих и педагогических кадров школ, что повышает степень прозрачности в начислении заработной платы, а также обеспечивает публичность в оценке результатов труда школьных педагогов.

Таким образом, в процессе формирования новых типов взаимоотношений между профессиональным сообществом и общественностью на фоне привлечения дополнительных интеллектуальных и материальных ресурсов в образование (среди членов управляющих советов – бизнесмены, интеллектуальная элита, представители органов законодательной и исполнительной власти) возрастает степень готовности субъектов системы государственно-общественного управления образованием к налаживанию взаимовыгодного контакта. Это влечёт за собой обеспечение открытости образовательной системы, эффективности функционирования переговорных площадок между всеми участниками образовательного процесса и социальными партнёрами, что в итоге обеспечивает адекватную реакцию школы на индивидуальные нужды и запросы потребителей образовательных услуг.

Действенность системы государственно-общественного управления образованием доказана позитивной динамикой её развития по ряду системных показателей.

Школы в регионе становятся открытыми системами, активно взаимодействующими с внешней средой. Высокая степень «выживаемости» школ обусловлена их способностью реорганизовывать свою структуру и перестраивать технологию своего функционирования в зависимости от требований, предъявляемых к системе внешней средой в той или иной ситуации. Взаимодействие осуществляется не на основе антагонизма, а на основе кооперации и направлено на выживание всей системы в целом.

Участники образовательного процесса и потребители образовательных услуг в регионе переходят от «оперативного» понимания миссии школы к пониманию «стратегическому», включающему в образе «хорошей школы» следующие парадигмы: ресурсную (достаточная финансовая обеспеченность, модернизирующаяся материально-учебная база, высококвалифицированные педагоги); управленческую (демократическое управление в целом; демократичный и современный руководитель; независимый, критический, выражающий интересы широкой общественности управляющий совет); результативную (социально адаптированные выпускники со сформированными компетенциями, умеющие действовать в незнакомой ситуации).

Список литературы

1. Каплан Р. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Р. Каплан, Д. Нортон. – Москва : Олим-Бизнес, 2005. – 512 с.
2. Система сбалансированных показателей. – Режим доступа: http://www.insman.ru/bsc_descript.htm, свободный. – Заглавие с экрана. – Яз.рус.

References

1. Kaplan R., Norton D. Strategicheskie karty. Transformacija nematerial'nyh aktivov v material'nye rezul'taty. – Moscow, Olim-Business, 2005. – 512 p.
2. System of the balanced indicators. – Available at: http://www.insman.ru/bsc_descript.htm.