

А

БИБЛИОТЕКА ЖУРНАЛА ДИРЕКТОР ШКОЛЫ

управление

№8, 2011

К.М. Ушаков

Управление школой:  
кризис в период реформ





**Ушаков Константин Михайлович** — доктор педагогических наук профессор, автор книг по проблемам развития организации, управления человеческими ресурсами школы. Много лет проработал в системе повышения квалификации в образовании. Его лекции по проблемам управления школой, практическая работа с руководителями образования, выступления в средствах массовой информации неизменно получают высокую оценку педагогической общественности.

Ушаков К.М. — неизменный главный редактор широко известного руководителям образования журнала «Директор школы».

Библиотека журнала «Директор школы»  
Выпуск № 8, 2011 год

**К.М. Ушаков**  
**Управление школой:  
кризис в период реформ**

Ответственный редактор  
кандидат педагогических наук М.А. Ушакова

Москва • «СЕНТЯБРЬ» •

УДК 371.215  
ББК 74.04  
У93

Библиотека журнала «Директор школы» основана в 1995 году.  
Выходит 8 раз в год.

У93

**Ушаков К.М.** Управление школой: кризис в период реформ. — М.: Сентябрь, 2011. — 176 с. ISBN 9785-88753-132-8

Книга посвящена проблемам развития образовательных организаций в условиях ограниченности ресурсов. Особое внимание уделяется анализу кризисных явлений в системе среднего образования, оценке текущей ситуации, а также проблемам, которые порождаются подходом к системе образования как рыночной.

Подробно рассмотрены проблемы, связанные с конкуренцией и ее последствиями для организации. Особое внимание уделяется проблеме эволюции организации, условиям этого процесса. Книга адресована руководителям школ, формирующим организационную политику.

УДК 371.215

© Ушаков К.М., 2011  
© Издательская фирма «Сентябрь», 2011

Москва, 2011

# Содержание

Введение .....	6
Оценка обстоятельств .....	12
Стратегические факторы .....	20
Система среднего образования: рынок или нет? .....	26
Деньги как инструмент управления: возможности и ограничения .....	38
Качество образования и качество организации .....	51
Система профессиональных представлений руководителя как основа управления организацией .....	66
Социальный капитал организации .....	77
Представления о подчиненных как часть управленческой парадигмы .....	87
Новации в организации и противодействие персонала .....	104
Проблемы планирования .....	120
Инновации и развитие организации .....	129
Лидерство и менеджмент .....	143
Организационная культура .....	162
Заключение .....	173
Список литературы .....	175

## Введение

**К**нига, которую вы начинаете читать, не представляет собой систематического изложение какого-либо подхода. Извинением по этому поводу может служить следующее соображение. Мы, кажется, неправильно в свое время перевели, а следовательно, и поняли ключевое слово в управлении российским образованием (и не только) — менеджмент (management).

Действительно, в русском языке нет адекватного перевода этого, казалось бы, сегодня общепотребимого термина, а чего нет в языке, того соответственно нет в голове и деятельности. Это утверждал и Исхак Адизес, один из ведущих экспертов в области управления, почетный профессор Колумбийского университета и т.п., который в январе 2010 года выступил с речью об особенностях российского стиля руководства.

Если вы попытаете найти множество значений этого слова в словарях (а именно множество значений передает истинный смысл термина в переводе), то окажется, что кроме традиционного — **управление, руководство**, чем мы, собственно, и ограничиваемся, у этого термина есть и другие смыслы, придающие ему несколько иной оттенок, если не сказать смысл. А именно: умение справляться, умение владеть, чуткое, бережное отношение, ловка, хитрость, осторожное отношение...

При этом у англичан и других англосаксов для понятий «управление», «руководство» в российском понимании этого термина есть другой термин (govern), который ближе к русскому понятию «править».

Жаль, что мы не сразу уловили эту тонкость, возможно, многие вещи могли бы пойти по-другому, и не только в образовании.

Эти управленческие уловки, умение справляться с проблемами могут быть систематизированы лишь отчасти, потому что они прочно привязаны к контексту деятельности, то есть к конкретным условиям существования организации и конкретным событиям, которые здесь и сейчас имеют место. Для того чтобы управлять бережно, осторожно, чутко, нужно очень хорошо представлять себе объект управления.

Школа слишком сложный набор различного рода систем. Даже их краткое неполное перечисление пугает своим многообразием: это система контроля, система взглядов и представлений, система воспитания и обучения, система отношений и связей между педагогами, система взаимоотношений с родителями, органами управления, система финансовая и множество других, что исключает возможность полного описания, во всяком случае, в рамках одной книги. Одновременно это дает возможность обратить внимание на то, какие именно части сложного организма школы могут представлять на сегодняшний день определенную слабость и препятствие на пути дальнейшего развития.

Ключевая идея заключается в том, что результаты деятельности в долгосрочной и среднесрочной перспективе связаны с качеством организации. Под качеством организации я понимаю уровень сложности профессиональных взаимоотношений различных участников образовательного процесса, иначе говоря, качество определяется структурой, причем ключевым элементом этой структуры являются связи между ее элементами.

Рассмотрим школу как систему, состоящую из элементов, объектов (педагогов и администрации) и связей между ними. Если у вас два объекта (педагога), то между ними может существовать только одна связь, если их три, то связей уже три, если четыре, то связей шесть, если людей пять, то максимальное число возможных связей 10, если 10, то связей уже 45. Дальше — больше. И это только связи между отдельными людьми, а еще прибавьте сюда способность (если она есть) ваших педагогов образовывать различные группы,