

УДК 37.014.5

**Тринитатская О.Г.,
Безматерных Т.А.**

ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ МУНИЦИПАЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СИСТЕМОЙ МЕГАПОЛИСА

Ключевые слова: муниципальная образовательная система, общие принципы управления, специфические принципы управления.

В условиях смены образовательных парадигм, когда образование рассматривается в непрерывном единстве двух аспектов – социального и культурно-антропологического, на муниципальную образовательную систему мегаполиса возложена задача «собрания» культурной целостности, поддержания непрерывной духовной гуманистической традиции, формирования целостной личности [4], важно определиться с принципами управления. Определение общих и специфических принципов построения образовательного пространства современной школы позволит субъектам управления применять их как ориентиры при проектировании и моделировании образовательных систем.

Понятие «принцип» происходит от латинского *principium* – начало, основа, это исходные положения, вытекающие из законов и закономерностей, открытых наукой. В них отражаются общие, объективные, устойчивые и повторяющиеся связи между явлениями, процессами, их результатами (А.А. Бодалев, В.И. Жуков, Л.Г. Лаптев, В.А. Сластенин).

В педагогической науке принципы управления муниципальной образовательной системой мегаполиса рассматриваются как «основные, исходные руководящие идеи, основные правила, действия», руководствуясь которыми можно уверенно идти к намеченной цели, поскольку принципы – это знание о том, как управлять муниципальной образовательной системой, и в то же время принцип – это предписание, как действовать для достижения поставленных целей [3, с. 174].

Анализ научных источников и опыт экспериментальной деятельности в образовательных учреждениях Ростова-на-Дону и Ростовской области позволили нам сформулировать общие и

специфические принципы построения образовательного пространства современной школы.

К **общим принципам** управления муниципальной образовательной системой мегаполиса относятся: принцип демократизации, культуросообразности и природосообразности, открытого образования, сотрудничества, стимулирования деятельности сотрудников.

Анализ литературы и практической инновационной деятельности позволяет выделить следующие наиболее важные для управления инновационным развитием муниципальной системы образования принципы.

Принцип демократизации и партисипативности управления образованием предполагает, что к управлению муниципальной системой образования, образовательными учреждениями должны привлекаться все субъекты образовательного процесса (обучающиеся, учителя, родители), а также представители общественности, государственных структур, бизнеса. Данный принцип является одним из важнейших инструментов демократизации управления.

Эффективным средством организации свободного творческого взаимодействия обучающегося с учителем, коллективом и обществом является самоуправление, способствующее развитию личности, усвоению общечеловеческих ценностей, этических норм и правил. В то же время механизмы самоуправления должны развиваться и постоянно совершенствоваться, не удовлетворяясь достигнутым. К процессам самоуправления открытой педагогической системы должны привлекаться органы самоуправления населения муниципального района (городского округа), микрорайона.

Развитие идей самоуправления обеспечивает коллективный характер

деятельности, в рамках которого педагоги и обучающиеся являются не простой механической совокупностью отдельных личностей, а коллективом партнеров, объединенных стремлением творчески решать возникающие проблемы в образовательном пространстве муниципальной системы. Необходимым условием является автономизация управления образовательными учреждениями, которая позволяет децентрализовать контроль за качеством профессиональной деятельности педагогов посредством формирования групп линейных менеджеров (локальных руководителей внутри образовательного учреждения). Во главе автономных участков управления обязательно должны находиться высококвалифицированные учителя, изъявившие желание заниматься управленческой деятельностью. При этом желательно, чтобы учителя, руководящие методическим объединением, тьюториальным сопровождением, творческой группой и т.д., выбирались или утверждались на собрании педагогических коллективов и проходили затем соответствующую подготовку. Принцип партисипативности предусматривает управление, основанное на включении коллектива в процесс выработки, принятия и реализации управленческих решений. Для партисипативного управления характерны: привлечение учителей, родителей, учеников, спонсоров и др. к работе различных органов управления муниципальной образовательной системой; наличие коллегиальных органов управления; гласность и открытость при принятии решений; доступность всех заинтересованных лиц к управленческой документации и информации и др. [6].

Принцип природосообразности и культуросообразности предполагает

ет осуществление образовательного процесса в соответствии с природой обучающихся, их здоровьем, психическим развитием, способностями, склонностями, интересами, задатками, индивидуальными особенностями восприятия и предполагает построение индивидуальных маршрутов, а также индивидуальных траекторий развития по групповым и индивидуальным маршрутам и планам. При этом культура личности определяется культурой взаимоотношений и культурой управления в коллективе.

Принцип культуросообразности требует учета ментальности россиян и использования технологии формирования гуманных, позитивных отношений, которая включает:

- использование учителями этических эталонов для закрепления правил поведения, особенно в начальной школе;
- отказ от постоянного сравнения учащихся друг с другом и тотального использования соревновательного метода;
- формирование конструктивного отношения к конфликтам;
- стремление образовательных учреждений, с одной стороны, максимально адаптироваться к обучающимся с их индивидуальными особенностями, с другой – гибко реагировать на социокультурные и другие изменения среды.

Главным итогом такой деятельности станет перевод образовательных учреждений в режим развития за счет наделения их новыми социальными функциями, такими как тьюторальное сопровождение, использование профессиональных возможностей учителей для защиты детства (обеспечение защиты и безопасности обучающихся); помощь в освоении навыков социальной защиты; коррекция влияний внеш-

ней среды путем создания школьного уклада жизнедеятельности, наполненного социокультурными ценностями, ориентирами, правилами, законами, выработанными в школе и добровольно принятыми всеми субъектами образовательного процесса; компенсация того, что не получают дети в семье, других социальных сферах [7, с. 110–115].

Принцип открытого образования предполагает, что муниципальное образовательное пространство создает для обучающихся и учителей множество образовательных возможностей и их определенную организацию во взаимодействии с социальными партнерами. Глобализация мировой экономики делает как никогда прежде важной реализацию принципов деятельности «открытой» муниципальной системы образования, которая при этом в реальных условиях муниципальных районов (городских округов) должна функционировать в качестве совокупности центров развития детей в социальной среде. Принцип открытого образования в российском демократическом обществе, открытом миру, строящем рыночную экономику и правовое государство, определяет, что на первое место должен быть поставлен человек, обладающий значительно большей, чем ранее, мерой свободы и ответственности. Открытая педагогическая система (образовательное учреждение) как модель гуманистического общественного воспитания представлена в большинстве современных образовательных систем. Так, в частности, открытая школа – «школа полного дня» – многофункциональна и ориентирована на работу с обучающимися, имеющими различные убеждения, на диалог, развитие межличностного и межгруппового общения; дети и взрослые – они могут посещать ее в любое время.

В открытой муниципальной образовательной системе преобладают тенденции к расширению и укреплению взаимодействия с жизнью, всеми социальными институтами – семьей, предприятиями, общественными организациями, местными властями, социумом и т.д. При этом основное внимание уделяется развитию творческого потенциала обучающихся, а также школа создает все необходимые условия для личностного развития ребенка.

Принцип сотрудничества и партнерности предусматривает обязательность диалогической основы управления муниципальной образовательной системой, переход от субъект-объектных к субъект-субъектным отношениям. Руководитель должен рассматривать субъектов образовательного процесса в качестве активных факторов, а не пассивных элементов педагогической системы, знать и учитывать личные качества субъектов образовательного процесса и на основе этого формировать оптимальные социально-педагогические связи между ними, создавать высокопродуктивную рабочую атмосферу в образовательных учреждениях; способствовать формированию у субъектов образовательного процесса чувства ответственности и осознанию ими своей роли и необходимости участия в процессе управления муниципальной образовательной системой. Обязательным при этом является уважение достоинства обучающихся, воспитанников, признание за ними соответствующих прав и возможностей, предоставление личности свободы выбора, доверие к человеку, создание атмосферы доверия в муниципальной системе образования на основе взаимоуважения. В то же время уважение к человеку должно сопровождаться одновременным про-

явлением требовательности и созданием такой среды, в которой субъекты образовательного процесса смогли бы проявить себя, раскрыть свои возможности [5, с. 112].

Обязательным при этом является также поощрение достижений и личного вклада каждого в развитие муниципальной образовательной системы, включая ее подсистемы, и обеспечение каждому учителю и обучающемуся личной защищенности в коллективе.

Принцип индивидуального подхода в управлении предусматривает учет индивидуальных особенностей субъектов образовательного процесса, включая уровень профессиональной подготовки учителей; интересы, жизненный и социальный опыт педагогических и управленческих кадров, родителей, обучающихся и т.д. Индивидуальный подход опирается на глубокое изучение личности участника образовательного процесса, индивидуализацию на основе этого изучения требований и поощрений, помощь в укреплении положительных качеств и устранении недостатков.

Принцип стимулирования деятельности сотрудников обеспечивает личную заинтересованность субъектов образовательного процесса в результатах инновационного развития муниципальной образовательной системы, принятии ими определенных обязательств перед образовательными учреждениями. Для этого необходимо иметь хорошо продуманную систему стимулов, включающую материальное и моральное стимулирование. Работу с учителями необходимо осуществлять на основе всестороннего стимулирования их деятельности: создавать условия для труда, атмосферу взаимной удовлетворенности, систему творческой деятельности, условия для самообразования и т.д.

Анализ литературных источников по проблеме построения образовательного пространства школы, а также опыт нашей собственной экспериментальной работы позволили нам сформулировать набор **специфических принципов** управления муниципальной образовательной системой:

- *принцип кластерности*, предполагающий интеграцию образовательных учреждений разных типов и видов, разного уровня по отраслевому признаку, а также реализацию персонифицированных профессионально-образовательных программ различного профиля для специалистов образовательной сферы разного уровня квалификации и специализации;
- *принцип релевантности* – учет муниципальных особенностей, опора на внутренние резервы и максимальное использование потенциала социума: адаптация федеральной, региональной муниципальной программы развития образования с учетом конкретных условий мегаполиса и реальности ее осуществления в социально-экономической, политической и образовательной ситуации; а также соответствие программ и содержательно-методического базиса муниципальной системы образования потребностям обучающихся и учителей, а также изменениям, которые происходят в науке, обществе, образовании. Данный принцип допускает формирование и развитие интегрированных форм взаимодействия посредством объединения в единое целое ранее разнородных частей и элементов;
- *принцип делиберативности* – предполагает процесс коммуникации в муниципальной образовательной системе, который характеризуется открытым и программным

обсуждением, определенной конвенциональной коммуникативной стратегией, наличием открытых инструментов и этапов коммуникации, получением согласованных с учителями, родителями, общественностью результатов в виде сценариев и протоколов развития, планов публичных диалогов, конференций, исследовательских заказов, выходом на законодательное или исполнительное решение, социально значимый проект. Данный принцип ориентирует на рациональное и публичное обсуждение проблем муниципальной образовательной системы в социуме, где посредством совместного размышления с учителями, родителями и общественностью вырабатываются представления о том, что служит благом всех в образовании;

- *принцип прогностичности* – предполагает оценку тенденций, прогнозирование сценариев изменений муниципальной системы образования вследствие внедрения инноваций, их рисков и социальных эффектов, получение данных, позволяющих прогнозировать будущее системы, возможные изменения в путях достижения поставленных целей. Этот принцип предполагает также ориентацию программ развития муниципальной системы образования на личностно-профессиональное развитие руководителей ОУ, учителей, обучающихся;
- *принцип футуризации* – предполагает устойчивое развитие муниципальной системы образования за счет реализации стратегии опережения, которая обеспечивает осуществление образования в контексте вызовов, трендов, возможностей и проблем; позволяет муниципальной системе образования развивать

ся гораздо быстрее, чем все прочие сферы деятельности (исключая науку). Именно этот принцип позволяет образованию выполнять ту новую функцию, которая на него возложена: обеспечить выживание человечества через выживание образования. Но не того образования, которое существует, а именно образования для устойчивого развития;

- *принцип диалогизации* – развитие активности, инициативности, ответственности, рефлексивности всех субъектов муниципальной системы образования, приоритет интерактивных технологий обучения;
- *принцип интегративности* – синтез в образовательном процессе муниципальной системы образования достижений науки, теории и практики социальной работы;
- *принцип трансверсальности* – реализация горизонтальных связей между структурными подразделениями в муниципальной системе образования, отношения партнерства.

Представленные принципы являются системными, поэтому для осуществления эффективного управления инновационным развитием муниципальной системы образования необходима одновременная реализация всех принципов, так как они тесно взаимодействуют друг с другом, обеспечивая развитие образовательной системы.

Набор принципов управления муниципальной образовательной системой всегда является открытым и может дополняться другими принципами в ходе их практического освоения и дальнейшего теоретического осмыс-

ления. Руководитель имеет право выбрать систему принципов, дополнить ее или разработать авторскую.

В зависимости от конкретной социально-экономической ситуации может быть использована та или иная система принципов в управлении муниципальной образовательной системой, но в любом случае опирающаяся на несколько общих (демократизации и партисипативности, природосообразности, культуросообразности, сотрудничества) и специфических принципов (кластерности, релевантности, футуризации), которые выводят данную систему на более высокий качественный уровень развития.

Литература

1. Кларин М.В. Личностная ориентация в непрерывном образовании // Педагогика. 1996. № 2. С. 14–21.
2. Конаржевский Ю.А. Менеджмент и внутришкольное управление. М.: Педагогический поиск, 2000.
3. Педагогика: учеб. пособие для студ. пед. учеб. заведений / В.А. Сластенин [и др.]. 3-е изд. М.: Школа-Пресс, 2000.
4. Проховник О.А. Культурно-антропологический кризис и новые задачи образования в эпоху постсовременности. Ростов н/Д: СКНЦ ВШ АПСН, 2006.
5. Тринитатская О.Г. Управление развивающей средой инновационной школы / под общ. ред. С.Ф. Хлебуновой. 3-е изд., доп. Ростов н/Д: Изд-во РИПК и ППРО, 2011.
6. Тринитатская О.Г., Хлебунова С.Ф. Педагогические основы управления современной школой. Ростов н/Д.: Изд-во СКНЦ ВШ АПСН, 2009.
7. Тринитатская О.Г., Хлебунова С.Ф. Управление образованием в условиях инновационных изменений: учеб. пособие. Ростов н/Д: Изд-во СКНЦ ВШ ЮФУ, 2012.
8. Тринитатская О.Г., Чекунова Е.А. Российское образование как социокультурный феномен // Известия Южного федерального университета. Педагогические науки. 2012. № 3. С. 32–40.