



Технология делегирования полномочий в управлении образовательным учреждением

*Ю.И.Ачкасова, директор ГБОУ СОШ № 21
Василеостровского района Санкт-Петербурга*

Став руководителем, я поняла, что сегодня директор школы часто выполняет не свойственную своей должности работу: он возлагает на себя функцию контрактного служащего, бухгалтера, снабженца и т.п., упуская из виду, что главная задача директора - разработка стратегии развития и роста конкурентоспособной организации. Именно поэтому я выбрала для себя как директора управленческий инструмент делегирования полномочий Гарцбургской модели.

Безусловно, функции собственно руководителя делегировать нельзя, зачем тогда руководитель? Но следует отметить, что особенностью профессии руководителя является достижение целей, поставленных путём творческой организации деятельности подчинённых, при которой сотрудникам делегируются не только отдельные функции, но также круг полномочий и ответственности, включая возможность самостоятельно действовать и принимать решения.

Когда я приняла школу № 21 в качестве директора, мне было 30 лет. Несмотря на то, что коллектив был мне знаком, большинство педагогов были старше, опытнее меня - авторитарный стиль был бы смешным и карикатурным. Помимо этого, высококвалифицированные специалисты чаще всего понимают, что, с одной стороны, они в своей области знают больше, чем руководитель, который без них не может принять взвешенного профессионального решения, а с другой, реализация любой идеи зависит от решения начальства. Это во многом определило выбор управленческой технологии делегирования полномочий и ответственности.

При принятии такой управленческой стратегии, я сформулировала ряд установок, которые применяю в своей работе. Я не рассматриваю свою инициативу как распоряжение или приказ. Сотрудник имеет право избрать путь, который считает правильным. Я не должна выражать недовольство, если сотрудник не примет моё мнение и



самостоятельно найдёт более эффективное решение.

Побуждение к действию сотрудников не освобождает меня от обязанности ставить перед сотрудниками чёткие цели и определять основные задачи. Я не использую делегирование полномочий там, где должна принимать решение как руководитель, издавая распоряжения и приказы. Я адресую своё мнение только своим заместителям и руководителям структурных подразделений, а не нижестоящим звеньям, чтобы не вмешиваться в сферу полномочий этих руководителей. Мне нелегко было организовать своё управленческое поведение именно так, но я понимала, что только делегирование полномочий, а не игра в монархию будет способствовать продвижению моей организации. Но и для своих сотрудников я определила ряд поведенческих установок:

- Сотрудник обязан проверить эффективность предложений руководителя на практике и проинформировать об этом руководителя. (Для меня это очень важная установка: я не работала учителем в школе, но мне бы не хотелось, чтобы недостаток школьного опыта сказался на управлении).
- Сотрудник не должен забывать о том, что он несёт ответственность за своё решение, даже если оно принято на основании мнения руководителя. Ничто не освобождает сотрудника от ответственности за свои действия (бездействие) в рамках делегированных полномочий.

Несколько шагов по запуску технологии делегирования полномочий и ответственности

Шаг первый: установление границ ответственности сотрудников. Вообще стандартизация в интервальном маркетинге играет важную роль: каждый сотрудник понимает, за что он отвечает, как ему осуществлять вертикальную и горизонтальную коммуникацию, также все сотрудники знают единые правила предоставления информации родителям и ученикам. т.е. с самого начала работы в качестве руководителя я определила «правила игры».



Шаг второй: контроль за делегированием полномочий и ответственности (контроль результатов деятельности) В «правилах игры» оговаривается, как сотрудник отчитывается руководителю о результатах своей работы.

Шаг третий: технологичный информационный обмен как по вертикали, так и по горизонтали. Определены инструменты и технологии, с помощью которых осуществляется коммуникация.

Шаг четвёртый: создание административной команды (руководитель непосредственно управляет административной командой, а не каждым членом коллектива). По логике, это должен быть первый шаг, но на практике новый руководитель получает прежнюю административную команду и, чтобы разобраться, эффективна она или нет, он должен начинать именно с определения зоны ответственности, т.е. с шага номер один.

Делегирование полномочий как инструмент руководителя не может быть формальным: нельзя быть ответственным за то, на что ты не можешь повлиять. И мои коллеги ценят, что они могут быть не равнодушными подчинёнными, а творцами и союзниками.

Как создать условия для эффективной работы?

Правило 21.1. *Придерживаться педагогического стиля мадам Шаффе.*

Двадцать первая школа находится в историческом здании, специально построенном для пансиона Эмилии Шаффе. Поэтому коллектив 21 школы разработал и принял этический кодекс, в предусматривается стиль отношений коллег в школе. Для меня ежедневный эмоциональный комфорт - залог эффективности и продуктивности сотрудников и учреждения в целом.

Правило 21.2. *Творческая образовательная среда.* (Отражение в облике классных комнат и рекреаций творческой жизни коллектива детей и педагогов)



Правило 21.3. Информирование педагогического коллектива - обя-занность руководителя.

В моей школе приняты разные формы информирования коллектива:

- Круглый стол с участием завучей, председателей МО и «руководителей» структурных подразделений.
- Виртуальный кабинет директора.
- «Информационный лист» (письмо срочного содержания в бумажном виде на стол сотруднику)
- Я как директор составляю информационный план на неделю. Он мне помогает, с одной стороны, контролировать подразделения, а с другой, постоянно привлекать сотрудников к реализации стратегии организации.
- Педагоги (заместители) также имеют ежемесячный информационный план, где прописаны позиции, по которым они информируют руководителя:
- Данные о посещаемости занятий детьми.
- Средний балл учеников.
- Доля учащихся, занятых в проектной или внеурочной деятельности по предмету.
- Наличие жалоб со стороны родителей.
- Работа техники в кабинете.
- Предложения по повышению эффективности работы.

Важно, что при делегировании полномочий информирование со стороны руководителя должно содержать и побуждение. Безусловно, будет сотрудник действовать на основе данной ему информации или нет, полностью зависит от него, т.к. ему дано право самостоятельно принимать решения в рамках делегированных полномочий. Однако надо помнить, что сотрудник несёт ответственность за свое действие или бездействие .

Правило 21.4. «Обратная связь» на всех уровнях (сайт - как отражение этого правила).

Правило 21.5 Мы меняем нашу жизнь к лучшему каждый день.



Акции, рейтинги классов, общественная деятельность, субботник как лучший флеш-моб и т.д. Для меня как руководителя важно, чтобы и дети, и педагоги размышляли над тем, как сделать лучше жизнь школы, повысить эффективность всех процессов. Внутрифирменное повышение квалификации.

Мои первые результаты:

С каждым годом всё больше поступающих детей, стабильный коллектив, общеобразовательная школа - нет двоек ЕГЭ, победители конкурсов (дети-учителя), отзывы родителей, результаты проверок, ремонтные работы, система ОДОД (как разрослась за 3 года), бассейн и т.п.

Проблема изменений в управлении невероятно актуальна в системе современного управления образованием. Как наиболее эффективно привнести в организацию новые принципы менеджмента, чтобы, опираясь на них, направить усилия административной команды и педагогического коллектива на совершенствование системы управления?

Одного волевого усилия директора школы недостаточно. Требуется системный подход, и, мне кажется, я нашла его в системе эффективного управления делегирования полномочий и ответственности. Этот подход был обусловлен рядом обстоятельств, которые я, к счастью, учла. Поэтому я могу смело сказать, что делегирование полномочий - это то, что у меня как руководителя хорошо получается.

Несколько слов об имидже школы:

В действительности все иначе, чем на самом деле! - сказал Антуан де Сент Экзюпери. Когда нам показывают лишь часть целого, создается искаженное представление о реальном положении вещей.



Так в 1990 году студенты Калифорнийского университета распространили листовку об опасности монооксида дигидрогена, химического соединения, длительный контакт с химикатом в его твёрдой форме приводит к серьёзным повреждениям кожи человека, контакт с газообразной формой химиката приводит к сильным ожогам, вдыхание даже небольшого количества химиката грозит смертельным исходом и т.д. Листовка вызвала волну протестов. Все сказанное о химикате было чистой правдой и, вместе с тем, без этого соединения, в принципе, невозможна жизнь.

Монооксид дигидрогена — одно из научных названий воды. Нечто подобное сейчас происходит с имиджем российской школы. Речь идет именно об односторонности взгляда на школу, а не об отсутствии проблем в российском образовании. Только целостная картина позволяет судить о современном состоянии школы как общественного института и видеть в ней не только недостатки, но и достоинства.

СМИ совершают такую же социальную провокацию, показывая лишь фрагменты жизни школы, как правило негативные (картинки). Что объединяет эти изображения? Это изображения, возвращенные на запрос «во всем виновата школа». 63 300 точных совпадений в Google. О том, что СМИ формируют негативный образ школы пишут и сами СМИ.

Многочисленные сюжеты на телевидении, в печатных изданиях и в Интернете рассказывают, как плохо оснащены школы современными средствами обучения, насколько неподготовлены школы к началу учебного года, сколько средств незаконно собирают учителя с родителей, пестрят примерами недостойного поведения и некомпетентности педагогов.

Квинтэссенцией образа учителя на телевидении стал образ Снежаны Денисовны, и уже трудно понять, что это - сатира, сарказм или пародия.

Возникает вопрос: почему имидж современной школы сегодня такой односторонне-негативный, что побуждает СМИ видеть в школе только недостатки?



Проблема имиджа школы и в частности профессии учителя осознается и Министерством образования РФ. Так, в феврале этого года прошла информация о том, что планируется разработать меры поддержки теле-и радиопередач, об успешной профессиональной деятельности педагогов.



Снежана Денисовна из популярной программы «Наша Раша», совершенно не похожа на светлый образ сторогой учительницы из х/ф. «Весна на Заречной улице» - прим. ред.

Следует обратить внимание и на еще одну важную тенденцию. В различных изданиях широко тиражируется мнение о том, что школа должна целенаправленно формировать свой имидж. На эту тему написаны диссертации, опубликованы многочисленные статьи и, главное, едва ли не каждая школа разработала свою имидж-программу, а на сайтах школ речь идет о миссии и уникальности школы. И теоретики «имиджа школы» и авторы конкретных программ солидарны в том, что необходимость формирования имиджа школы обусловлена не ее общим негативным имиджем, а условия «конкурентной борьбы» между школами. Таким образом, вопрос о цели формирования имиджа школы решается именно по аналогии с формированием имиджа коммерческой организации, которая должна «продать» свои



услуги.

Речь идет об элементах рыночной экономики, привлекательности для партнеров и конкурентной борьбе, и даже о жестокой маркетинговой войне за привлечение учащихся (желательно одаренных детей). При этом забывают, что школа - не коммерческий проект. Деятельность школы финансируется государством. Коммерческая составляющая деятельности школы не входит в основной функционал школы, перед ней не стоит задача заработать как можно больше денег, привлечь как можно больше одаренных обучающихся из обучающихся обеспеченных семей.

Взгляд на школы как на конкурирующие бренды в определенной степени, противоречит ее корпоративной миссии - дать качественное и равноценное образование всем слоям населения, выполнить общественную воспитательную функцию, «сеять доброе, разумное, вечное».

В связи с этим хочу привести мнение Паси Сальберга, в прошлом директора Международного центра мобильности и кооперации и ныне действующего приглашенного профессора Гарварда и Кембриджа, как его иногда называют, «отца финской системы образования». Он выступает принципиально против конкуренции школ.

Подобные «голоса» раздаются и в России. Конкуренция между школами может привести к элементам дискриминации, к неравенству в возможностях получения качественного образования, к нежеланию работать с «трудными учениками», к разделению школ на школы для богатых и школы для бедных. Стремление привлечь в школу «хорошего ученика» является формой дискриминации и противоречит ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», который предусматривает «обеспечение права каждого человека на образование, недопустимость дискриминации в сфере образования» [ФЗ№ 273, 2012].



Нужен ли школе такой имидж?

Когда речь идет о формировании имиджа школы, то в качестве его общей предпосылки формулируется необходимость формулирования «миссии школы» и определения «уникальности учебного заведения». В этом не трудно уловить аналогию с формированием имиджа бренда.. Иными словами, школа должна продвигать свой бренд, а значит и продукцию на рынке потребительских услуг.

Едва ли не на каждом школьном сайте сегодня можно найти информации о миссии школы. Однако на практике предлагаемые формулировки являются лишь вариацию на тему общей корпоративной миссии школы, зафиксированной в Законе об образовании РФ.

Мало чем отличается ситуация с «уникальностью школы». То, что формулируется как «уникальность» на практике должно являться нормой!

В лучшем случае уникальность сводится к набору дополнительных услуг, наличию музея, клуба и т.д.

Причины этого понятны. Школы - не конкурирующие бренды. Конкретная общеобразовательная школа не может иметь особую «уникальную» миссию. Она является государственным учреждением, действующим в соответствии с законом об образовании РФ на основе типового устава, должна, в первую очередь качественно реализовать основные общеобразовательные программы, выполнять возложенные на нее воспитательные и общественные функции. Иными словами, каждая школа действует, в первую очередь, в рамках общей корпоративной миссии социального института «школа».

Коммерческим брендам имидж нужен для продвижения продукта на рынке, для того, чтобы отмежеваться от производителей аналогичных услуг - конкурирующих брендов. Каждая конкретная общеобразовательная школа является частью более крупного корпоративного бренда - общеобразовательной школы как обществен



ного института. Наиболее яркое свидетельство этого - отсутствие у большинства школ важнейшей уникальной составляющей части имиджа любого коммерческого бренда - имени бренда. Имя бренда - это нематериальный актив, имеющий реальную стоимость. Ничем подобным наименования школ не характеризуются и различаются, в большинстве случаев только цифрами. В народе именно цифровое обозначение и становится именем школы (21-я, 35-я и т.д.).

