

От выживания к успеху

Бухаров Денис Валерьевич

директор Государственного бюджетного специального коррекционного образовательного учреждения для обучающихся, воспитанников с ограниченными возможностями здоровья "Специальная коррекционная общеобразовательная школа № 13" Приморского района Санкт-Петербурга,

Учреждение, опыт управления которым здесь описывается, прошло за свою 50-летнюю историю разные периоды: от школы-интерната для умственно отсталых детей до ведущей школы, реализующей программы для детей с различными видами ограничений по состоянию здоровья. Каким образом можно было добиться такого результата? Об этом — в эссе абсолютного победителя Всероссийского конкурса «Директор школы — 2013» директора коррекционной школы № 13 Санкт-Петербурга Бухарова Дениса Валерьевича.

Осенью 2010 года я был назначен директором в специальную коррекционную общеобразовательную школу № 13 Приморского района Санкт-Петербурга. Действовавшей в тот момент редакцией устава были регламентированы тип и вид учреждения, предмет деятельности. Предметом деятельности школы являлась реализация десяти общеобразовательных программ коррекционно-развивающей направленности для детей с ограниченными возможностями здоровья — нарушениями речи, задержкой психического развития, нарушениями опорно-двигательного аппарата и умственной отсталостью легкой и умеренной степени. От школы-интерната остался детский дом, являющийся структурным подразделением реорганизованного учреждения. Материально-технический потенциал (два здания, собственный автотранспорт) выгодно отличали школу от других подобных учреждений. Но условий и ресурсов для реализации «заказанных» государством образовательных услуг в учреждении не было.

В учреждении было 36 обучающихся, 24 из которых являлись воспитанниками детского дома. Для удовлетворения образовательных запросов всех воспитанников детского дома было сформировано 6 классов, в школе работало 47 сотрудников. Экономическая эффективность такой организации была, бесспорно, очень низкой. Учреждение находилось на грани ликвидации.

Полумиллионный Приморский район Санкт-Петербурга имел на тот момент две специальные коррекционные школы, которые реализовывали программы для детей с нарушениями речи, задержкой психического развития и умственной отсталостью. Их места расположения на территории района не могли удовлетворить потребности как минимум трети населения в указанных услугах; при этом оставалась полностью не решенной проблема с обучением детей, имеющих указанные нарушения в сочетании с нарушениями опорно-двигательного аппарата. Перечисленные проблемы вряд ли

могла бы решить одна организация, да еще и «обремененная» вопросами содержания и воспитания детей-сирот. Но мы рискнули.

В чем же риск? Можно обозначить три основных проблемы, которые необходимо было решить на старте.

Во-первых, сотрудники не были готовы к изменениям. Приняв Устав с таким богатым перечнем образовательных услуг, очень немногие члены устоявшегося коллектива понимали, что их ожидает в случае начала реализации всех этих услуг.

Во-вторых, материально-технический потенциал был именно потенциалом, и для превращения его в реальный ресурс предстояло много работы: здание школы использовалось на 40%, второе здание учреждением не использовалось вовсе. Кроме того, учреждение обременялось предписаниями надзорных органов.

В-третьих, мы брались за решение одной из самых непростых задач — обеспечить условия обучения для детей с нарушениями опорно-двигательного аппарата, а впоследствии их воспитания и содержания в детском доме.

Основополагающим управленческим решением было привлечение коллектива к разработке «Краткосрочного плана развития учреждения на период с 01.01.2011 до 31.08.2011». Именно план, содержащий в себе конкретные мероприятия на 8 месяцев, а не программа и тем более стратегия, которые своим объемом и содержанием часто пугают тех, кому придется их реализовывать, был воспринят как панацея и мотивировал сотрудников к действию.

План содержал в себе конкретные мероприятия, направленные на:

1. Построение системы управления учреждением, приведение регламентирующей нормативно-правовой документации в соответствие с целями и задачами обновленного учреждения;
2. Создание педагогических и материально-технических условий для реализации новых образовательных услуг;
3. Измерение имиджа учреждения, разработку мероприятий по его формированию;
4. Установление связей учреждения с «конкурентами», поиск новых ресурсов.

Назвать системой управления существовавшую до начала реализации Плана структуру можно с трудом. С другой стороны, нормативные показатели наполняемости учреждения ограничивали его потребности, в том числе и в управленческих кадрах. Реализовать план выживания без управленческой команды невозможно. Поэтому первоочередная задача, которую предстояло решить, — это формирование структуры управления и подбор компетентных сотрудников на руководящие должности.

Структура управления

В большинстве учреждений структура управления линейно-функциональная, когда установлено относительно четкое разграничение функционала между административными работниками. В ситуации ограничения ставок, с одной стороны, и расширения направлений деятельности — с другой, проблемой стало правильно соотносить направления и объем управленческой деятельности. Для образовательного учреждения реализация образовательных программ — это основа уставной деятельности, но с учетом потребностей детей и структурных особенностей учреждения. Для нашей школы такие процессы, как медицинская деятельность, реабилитация, коррекция нарушений, социализация, а также обеспечение содержания детей, являются не менее

значимыми. Наличие в оперативном управлении двух зданий также обуславливает некоторые особенности в построении системы управления. Таким образом, линейно-функциональная структура управления в традиционном представлении не обеспечивала бы эффективности этого процесса. Требовалось модифицировать структуру не только через перераспределение регламентированных функциональных обязанностей административно-управленческого персонала, но и через формирование новых сочетаний направлений управленческой деятельности. Была реализована система распределения управленческих функций на основе процессного подхода, когда, например, управление учебно-воспитательной работой в школе рассматривалось с учетом основных учебного и воспитательного процессов и сопутствующих интегрированных с ними процессов коррекции, реабилитации, социализации, лечения и т. д.

Такая система управления показала свою несомненную результативность и была принята всеми без исключения сотрудниками, в том числе и потому, что помимо собственной экономической эффективности она позволила обеспечить еще и структурную целостность и конкретную подчиненность персонала.

Регламентация деятельности образовательного учреждения — это не только документы, наделяющие его правом осуществления образовательной деятельности или регламентирующие внутренний трудовой распорядок, но и цельный нормативный комплекс, создающий и регулирующий систему его работы: от ценностно-целевых установок до расписания занятий. Требовалось создать комплексную базу логично связанных локальных актов, установить правила документооборота. Не секрет, что в любом образовательном учреждении выполнение именно этой бумажной работы вызывает самое осязаемое сопротивление со стороны сотрудников. В ситуации нашего учреждения, находившегося в состоянии борьбы за выживание, активное привлечение персонала к разработке данной системы было недопустимо. Это стало бы ошибкой и противопоставило бы все мечты сотрудников о скором светлом будущем рутинной бумажной волоките.

Поселить в людях мечту нетрудно; это возможно сделать путем реализации одного-двух громких мини-проектов. Трудностью является сохранить эту мечту до начала выхода из режима выживания в режим развития, и это крайне важно, так как мечта — самый мощный мотивирующий инструмент, особенно в педагогической среде, а мотивация сотрудников в свою очередь — это двигатель развития. В связи с этим и ради сохранения мечты все проблемы от лицензирования учреждения до разработки локальных актов, в том числе решение технических вопросов при их создании, взяла на себя администрация школы. В данном направлении за 8 месяцев были внесены все необходимые изменения в лицензию на образовательную деятельность, пройдена процедура государственной аккредитации, и учреждение впервые за многие годы получило право выдавать документы об образовании государственного образца, а не отправлять выпускников на экзамены в другие школы; также была пройдена процедура лицензирования медицинской деятельности, разработана вся база локальных актов школы, установлена и регламентирована система документооборота, создана система электронного документообмена, служебная электронная почта, система внутренней телефонной связи и т. д. Два-три месяца потребовалось сотрудникам для того, чтобы принять новую систему. Через полгода все работало почти без сбоев. Сегодня для нашей школы вопросы внесения изменений в регламентирующие документы, локальные акты, документооборот в целом и другие вопросы коммуникации являются второстепенными и обыденными — работает однажды сложившаяся система.

Что ждать от коллектива?

Наличие педагогических и материально-технических условий для реализации новых программ — это не только основной критерий для получения права на осуществление образовательной деятельности, подтвержденной соответствующей лицензией, но и наиболее значимое направление в реализации Плана. Новые программы — это всегда новые учебники, наглядные пособия, технические средства обучения и новые компетентности персонала для любого образовательного учреждения. Заявленные нами к реализации с нового 2011–2012 учебного года программы — это, помимо всего прочего, еще и новые специализированные для каждой категории обучающихся средства коррекции и реабилитации. Необходимо было определить: а какие конкретно условия должны быть созданы? Ведь в отличие от общеобразовательных условия реализации программ коррекционно-развивающей направленности крайне индивидуализированы. Нормативные акты лишь рекомендуют примерные условия. Персонал учреждения, до сих пор имевший опыт обучения лишь умственно-отсталых детей и детей с задержкой психического развития, был ошеломлен объемом предстоящей работы. Необходимо было обучить педагогов, подготовить помещения, мебель, оборудование, закупить транспорт, значительно модернизировать медицинскую базу. Решить эти проблемы предстояло теперь менее чем за полгода, чтобы с 1 сентября открыть двери школы во всеоружии. Основные работы приходились на лето.

Чего ждать от коллектива? Если модернизация управления и устройство документооборота пришлось на зиму и весну, то все вышеозначенное приходится на лето. Кто будет все это делать? Необходимо было в очередной раз преодолевать сопротивление сотрудников.

В мае я предложил коллективу провести день здоровья на побережье Финского залива в Лисьем Носу. В лучших традициях «корпоративных мероприятий» советского периода мы электричкой добрались до места. Проходя мимо поселковой школы, мы «случайно» встретили моего бывшего заместителя, она высаживала цветы около крыльца. Я и мои новые коллеги были приглашены в школу, в этот день там также «случайно» проводилась презентация новой композиции в школьном музее. Она с присущей учителю истории и патриоту поселка обстоятельностью провела экскурсию по школе, рассказывала о том, что актовый зал, музей, столовая, конференц-зал, библиотека, пришкольный участок и многое, что встречалось по ходу экскурсии, было переоборудовано, отремонтировано и модернизировано своими силами: что-то лично директором, что-то учителями, выпускниками и даже учениками. В музее она показала фотографии пятилетней давности презентованных в ходе экскурсии помещений. Я чувствовал, что решение найдено.

По возвращении по инициативе старейших работников были созданы бригады, распределены обязанности и составлены планы. Провести ремонтные работы нам удалось за первые десять дней июня, мы сэкономили 90% требовавшихся средств. Отправив детей на отдых в лагерь, мы переоборудовали «интернатные» помещения в детский дом, подготовили дополнительно десять учебных классов, создали актовый зал, зал лечебной физкультуры и медицинский блок. В части материально-технического оснащения оставалось лишь закупить мебель, учебники, дидактические и технические средства, новый микроавтобус, оборудование для реабилитации. Это уже не зависело от сотрудников и не требовало преодоления какого-либо сопротивления с их стороны.

Имидж школы

Не секрет, что рынок в образовании — объективная реальность сегодняшнего дня, и ничто, присущее ему, не чуждо и во взаимоотношениях между участниками рынка образовательных услуг. Вероятно, только все больше ощущаемый сегодня очередной демографический взрыв и во все времена присущая учительству интеллигентность —

то небольшое, что отличает конкурентную борьбу между школами от конкуренции в коммерческой сфере. В целом каждая школа хочет иметь благодарного потребителя, что в случае с коррекционными образовательными учреждениями отражается в чуть более развитых возможностях своего будущего ученика и небезразличии к нему со стороны его родителей в сравнении с учениками и родителями конкурентов. Вывод учреждения во внешнюю среду, его позиционирование на рынке — еще одна не менее важная задача, которая стояла перед нами на этапе выживания. В ходе моего диссертационного исследования был выявлен ряд закономерностей. Во-первых, установлено, что позиции образовательного учреждения на рынке зависят от того, насколько субъекты управления имиджем, в данном случае — сотрудники школы, мотивированы к соответствующим этой цели действиям. Во-вторых, место школы во внешней среде определяется качеством ее внутреннего имиджа, который, в свою очередь, напрямую зависит от внутренней корпоративной культуры организации. И наконец, в-третьих, наличие конструктивного, а проще говоря, выгодного для школы сотрудничества зависит от того, насколько учреждение способно к формированию собственного имиджа.

Все указанные задачи на первом этапе решались путем поиска в коллективе неформальных лидеров — «команды имиджмейкеров», заинтересованных в развитии и активно поддерживающих новшества. Этим лидерам предстояло решить главную задачу — мотивировать сотрудников к участию в реализации имиджевой стратегии учреждения. Нельзя не отметить, что учителя любят поговорить о своей школе на районных и городских курсах, семинарах и прочих встречах с коллегами из других школ, часто сравнивая не самые лучшие стороны своих организаций, с родителями, соседями и т. д. Команде имиджмейкеров необходимо было, присутствуя в микрогруппах «ретрансляторов», наводить эту микрогруппу на нужную тему, заводить разговор о сильных сторонах организации, ее возможностях, часто выдавая создаваемое в процессе за уже созданное. Такой метод исключал сопротивление, т. к. имидж-мейкерами были люди наиболее авторитетные и уважаемые в коллективе. Таким образом решались сразу все задачи. Наличие одинаково транслирующей группы из одной школы доказывало сплоченность и мотивированность коллектива, участие всех сотрудников в этой работе подтверждало наличие развитой корпоративной культуры. Эти признаки обеспечивали формирование в обществе мнения об устойчивой позиции учреждения на рынке и готовности членов «корпорации» к ее отстаиванию и к формированию ее имиджа. Таким образом, сложнейшую психолого-управленческую задачу удалось решить превентивными мерами, не допустив и намека на какое бы то ни было сопротивление.

Наши дети

По окончании реализации Краткосрочного плана школа была готова к началу оказания услуг по всем заявленным образовательным программам в соответствующих педагогических и материально-технических условиях.

Как говорилось ранее, для образовательного учреждения человеческие ресурсы — это не только персонал. Основным достижением нашей школы, которым мы можем действительно гордиться, — это наши очень разные дети и то, какой результат дало их невольное взаимодействие в одном учреждении. На самом деле, я считаю, этот результат значим для всей системы образования, а впрочем, и для всего нашего активно формирующегося гражданского общества.

Активное поступление детей с различными проблемами здоровья началось с 1 сентября 2011 года, и основная волна приходилась на предновогодний период. Новые воспитанники детского дома в большинстве поступили к началу учебного года.

Важно отметить, что на работу также поступало большое количество новых сотрудников.

Преимущественно это были выпускники педагогических вузов предыдущих нескольких лет и текущего года. Зрелый устоявшийся коллектив был готов принимать новых людей в том числе и потому, что для каждого нового молодого сотрудника уже во время собеседования определялся наставник, который брал большинство проблем, связанных с адаптацией новичка, на себя. Высокий уровень и качество коммуникаций, сложившихся между давно работающими сотрудниками, проецировался на вновь принятых, таким образом, устанавливались контакты не только между поколениями, но и перекрестно внутри обеих групп. Молодые специалисты не стеснялись делиться своими проблемами и трудностями не только в среде сверстников, но и в среде старейших работников.

Эти модели поведения, однажды отработанные нами и активно применяющиеся в настоящее время в отношении каждого вновь приходящего в коллектив работника, мы решили спроецировать на детскую среду. Первоклассники с нарушениями опорно-двигательного аппарата, поступившие к нам в детский дом к началу учебного года, сразу нашли своих шефов. В это трудно поверить, но дети-сироты, еще вчера считавшие себя самыми обездоленными и несчастными, акцентируя на этом внимание при любом удобном случае, и часто проявлявшие откровенную жестокость к окружающим, заняли позицию «старейших сотрудников» и активно, а главное, искренне шли на помощь. Я уже не говорю о каких-то негативных реакциях в адрес новеньких.

Детские порывы, как правило, временны. Существовала реальная опасность того, что помогать им быстро надоест. Сейчас требовалось предпринять какие-то шаги для закрепления этих благородных проявлений. Так как модель поведения проецировалась из взрослой среды, именно взрослым нужно было провести какие-то акции, позволившие бы решить эту задачу. Мы решили, что каждый молодой работник будет публично презентовать свои даже самые незначительные успехи, транслируя их в том числе и на детскую аудиторию. Причем важным в данном случае было то, чтобы каждый молодой специалист публично благодарил своего наставника, высказывая ему признательность за эти свои успехи. Наша система сработала. Воспитанники детского дома, часто недополучающие похвалы и уж точно не обделенные конструктивной критикой, захотели получать эту самую похвалу. Конечно, иначе и быть не могло. Это ожидание стало для воспитанников мощным стимулом именно в тот момент, когда первое желание помочь могло с легкостью смениться отторжением и нетерпимостью. Это, помимо всего прочего, утверждало в воспитанниках их роль хозяев своего дома, но хозяев радужных и благородных. Считаю это большим достижением нашей школы. Нам удалось внутри отдельно взятого образовательного учреждения опровергнуть тяжелый общественный стереотип об обездоленности, беспомощности и жестокости детей-сирот.

Вот так, однажды рискнув ради выживания, мы добились успеха. Преодолевая сопротивление человеческих ресурсов, нам удалось, спроецировав на детскую среду опробованные в коллективе сотрудников поведенческие модели, получить результат, соизмеримый по своей значимости с социальной миссией.

Здоровый авантюризм, бесценный опыт, сильная команда и главная, по моему мнению, функция директора в условиях реализации антикризисных мер — мотивирование людей на преодоление сопротивления вывели учреждение на передовые позиции на рынке образовательных услуг.

