

Зуева Наталья Андреевна

директор

ГБОУ СОШ №892

г. Москва

Фролов Константин Александрович

директор

ГБОУ Школа №2128

г. Москва

ГОРИЗОНТАЛЬНАЯ ИНТЕГРАЦИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСА

***Аннотация:** в данной статье авторами рассматривается особенность управления образовательным комплексом с точки зрения проблемы горизонтальной интеграции ее элементов.*

***Ключевые слова:** школа, интеграция, образование, горизонтальная интеграция.*

Представляемый авторами краткий доклад далек от «универсальных рекомендаций», потому что сами находятся практически в начале поиска, и преследует цель обозначить ту сторону рассматриваемой проблемы, ввести тот дискурс, которого не встречается в широком общественном обсуждении и недостаточно институализирован на уровне научного, экспертного и профессионального сообщества в отечественном контексте.

Главная управленческая особенность школьного комплекса, где существуют все ступени образования «под одним крылом» (дошкольное, начальная школа, средняя школа, старшая школа) состоит в специфической внутрикорпоративной интеграции.

Для директоров не составляет особого труда создать вполне эффективную вертикально интегрированную образовательную систему из «школы» и «детского сада», потому что системы пересекаются в области адаптации, в остальное же время существует в известной степени автономно и параллельно друг другу,

однако возникают серьезные инфраструктурные, а, следовательно, и управленческие, проблемы когда необходимо интегрировать учреждения по типу «детский сад плюс детский сад» или «школа плюс школа», потому что фактически любая из перечисленных структур является закрытой и чрезвычайно инерционной, следовательно, малоподвижной для многих изменений и в особенности тех, что требуют открытости для чего-то извне.

Проблема горизонтальной интеграции осложняется не только традиционно сложившейся «закрытостью учреждений», но закрытостью агрессивной учреждения одного типа к учреждению того же типа, которое кроется в бэкграунде учреждений: часто можно встретить соперничающие учреждения, а с введением рейтинга и новой системы оплаты труда педагогов противостояние подчас могло принимать открытые формы. Если реорганизация проходила на фоне соперничества директоров школ за место «главного» в комплексе, то в уже реорганизованном комплексе очень тяжело действуют, безусловно интересные и действенные, но в иных условиях, технологии «командостроения», потому что в этой ситуации для успешной горизонтальной интеграции необходимы технологии переговоров и тонкой институализации конфликта – как раз тех компетенций, которые нельзя получить на теоретических курсах, они формируются на практике и если директор не смог нарастить их качество в кратчайшие сроки, то вероятнее всего, он будет директором недолго.

Некоторые директора, не понимая описываемых особенностей управления комплексом, прибегают к двум весьма популярным в российских реалиях деструктивным стратегиям.

Первая из них основана на желании «переждать конфликт», оставив присоединенные учреждения жить «своей жизнью», будто бы реорганизации не было, и такая стратегия в краткосрочной перспективе в условия жесткого противостояния действительно работает, но уже в среднесрочной перспективе возрастают риски управленческой деформации и уничтожению даже намеков на интеграционные процессы и начало дезинтеграционных.

Вторая основана на желании сделать все быстро и показать «кто хозяин», задавив оппозиционные коллективы, и по большому счету, это путь репрессий, который, как и предыдущая стратегия, действительно работает, но также в краткосрочной перспективе, потому что кроме педагогических коллективов существуют и другие стейкхолдеры (учащиеся, родители), действия которых труднее просчитать, а, следовательно, для системы конфликты такого рода еще опаснее.

Для директоров образовательных комплексов важно иметь инструментарий, который бы смог минимизировать риски от возможных столкновений внутри только созданных коллективов, которые при этом имели большой опыт противостояния. Многие кандидаты в директора, управленцы в сфере образования всех уровней на данном этапе недооценивают дефициты системы в этом направлении и то насколько остро стоит вопрос о компетенциях такого рода.

Авторы выражают надежду, что поднятая проблема в ближайшее время войдет в дискурс профессионального, научного и экспертного сообщества, тем самым приблизив ее научное изучение и внедрение новых управленческих практик в управление образовательными системами.