

Демократический характер управления образовательной организацией: реалии и возможности

Вера Валентиновна Белкина

Демократические процессы, развивающиеся в государстве в последние десятилетия, проецируются на систему современного образования как важнейшую сферу общественной жизни. Требования о реализации принципов и ценностей демократии отражаются как в положениях нормативных документов, регламентирующих образовательный процесс, так и в запросах участников данного процесса. Реализация обозначенных требований возможна только при условии сформированной **демократической культуры** руководителя образовательной организации, которая понимается нами как совокупность качеств личности, определяющих способность человека осуществлять эффективное социальное взаимодействие на основе освоенных демократических ценностей общества и понимания собственных особенностей.

Все современные науки о человеке признают тезис о том, что отношения в группе людей, психологический климат и результативность работы коллектива в целом во многом определяются стилем и характером работы руководителя. Соответственно, на уровень демократической культуры школьников непосредственное влияние оказывает характер управления школой, в которой он обучается, атмосфера школьной жизни и «вертикальные связи», вектор которых определяется директором и администрацией.

Стиль руководства — это «...целостная система способов, методов и приёмов воздействия руководителя образовательного учреждения на коллектив и отдельных людей — учащихся, подчинённых или коллег»¹. Стиль руководства характеризует не поведение руководителя в целом, а именно устойчивое, инвариантное в нём, постоянно проявляющееся в различных ситуациях.

При выделении стилей руководства ориентирами служат следующие характеристики: особенности принятия решений, характер общения с людьми, позиция в отношении группы, коллектива. Традиционно выделяют следующие стили руководства организацией (в том числе и образовательной).

Авторитарный (директивный) стиль предполагает, что решения принимаются единолично. Их реализация осуществляется под личным контролем руководителя. Он стремится быть в курсе всех дел до последней мелочи, поскольку полностью

¹ Ильин Г.Л. Социология и психология управления: учебное пособие. — М.: Издательский центр «Академия», 2005. — С. 112.

несёт ответственность за всё происходящее в коллективе. Руководитель к людям строг, требователен, порой жесток, но справедлив. Любит дисциплину, точность, аккуратность, исполнительность. Распоряжения (указания) отдаются в приказной форме, деловым строгим тоном, кратко, ясно. Основные методы в работе с людьми — принуждение, внушение, личный пример. Позиция — над группой, доминирование.

Демократический (коллегиальный стиль) характеризуется тем, что планирование дел и выработка решений осуществляются сообща, путём обсуждения. Их реализация поручается отдельным исполнителям вместе с передачей ответственности за их выполнение. О ходе выполнения и возникающих затруднениях ответственные докладывают руководителю для согласования решения. В общении с людьми руководитель держится как первый среди равных, демократичен, прост, любит шутку, непринуждённость отношений, приветствует инициативу, самостоятельность, развитие собственных идей и новые предложения. Распоряжения отдаёт в форме предложения, пожелания, даже совета. Тон товарищеский, благожелательный. Основные методы работы с людьми — убеждение, внушение. Позиция — внутри группы, коллектива.

Либеральный (попустительский) стиль характеризуется тем, что чёткое планирование отсутствует, план меняется в зависимости от обстоятельств. Нет закрепления функций и заданий за каждым исполнителем. Сотрудники сами определяют направление своей работы, согласуя его с руководителем и другими сотрудниками. Общение руководителя с сотрудниками свободное, отношения уважительные, держится с людьми как равный среди равных, предоставляет полный простор инициативе, творчеству, сводя руководство к минимуму и видя в этом залог продуктивной работы. Позиция — в стороне от группы, коллектива.

Некоторые исследователи (Г.Л. Ильин) настаивают на выделении ещё одного стиля руководства — *бюрократического*. Для этого стиля характерно то, что планы не разрабатываются, поскольку задаются сверху. Их обсуждение сводится к уяснению и детализации. Существует жёсткая регламентация работ и сроков их выполнения. Каждый занят своим делом и в установленном порядке периодически докладывает о ходе работы, часто в письменном виде. Отношения к сотрудникам сугубо деловые, формальные. Культивируется единая для всех дисциплина, порядок, строгое выполнение указов, распоряжений, в случае нарушений — письменное объяснение. Позиция — над коллективом и внутри группы высшего руководства.

Несмотря на популярность данного подхода к определению сущности рассматриваемого вопроса, нам представляется недостаточным связывать характер управления образовательной организацией только со стилем работы её руководителя. Мы предлагаем использовать такое понятие, как «**модель управления организацией**». **Модель управления** — «это теоретически выстроенная совокупность представлений о том, как выглядит система управления, как она воздействует на объект управления, как адаптируется к изменениям во внешней среде, чтобы управляемая организация могла добиваться поставленных целей, устойчиво развиваться и обеспечивать свою жизнеспособность. Она включает в себя базовые принципы менеджмента, стратегическое видение, целевые установки и задачи, совместно

вырабатываемые ценности, структуру и порядок взаимодействия её элементов, организационную культуру и т.д.»². Стиль руководства в данном случае будет являться составной частью модели управления и отражать её личностный аспект.

В 2014 году было проведено полномасштабное социологическое исследование, посвящённое особенностям управления современными школами (опрос 4477 директоров в 65 субъектах РФ; опрос 1248 работников ОУО в 65 субъектах РФ)³. Авторы данного исследования, опираясь на такие признаки, как «режим делегирования полномочий» и «субъектность позиции руководителя», определили четыре основные модели управления образовательной организацией.

Режимы делегирования полномочий

Субъектность		Командно-административное делегирование	Коллегиальное делегирование
	Инфраструктура	(1) «Авторитарный хозяйственник»	(2) «Демократичный хозяйственник»
Образование	(3) «Авторитарный предводитель»	(4) «Демократичный предводитель»	

Рис. 1. Типичные управленческие модели руководителей школ

«Авторитарный хозяйственник» — цели развития организации связаны с развитием материально-технической базы, вопросы решаются узким кругом приближенных лиц. Коллегиальные органы фиктивны.

«Демократичный хозяйственник» отличается от первой модели тем, что для решения некоторых вопросов директор привлекает органы коллегиального управления. Фокус на коллектив, «чтобы все были довольны».

«Авторитарный предводитель» — есть стратегия развития качества образования, но привлекается к её обсуждению лишь узкий круг подчинённых. При данной модели управления руководитель считает, что другие агенты, например родители, ученики или представители общественности, не компетентны и их привлечение лишь вредит. Коллегиальные органы фиктивны.

«Демократичный предводитель» — модель предполагает деятельное участие органов коллегиального управления в решении стратегических образовательных задач. Команда как весь коллектив, а не как узкий круг избранных лиц. Школа — «живая» среда, где каждый способствует достижению цели организации.

Результаты проведённого исследования свидетельствуют о том, что модель управления «демократичный предводитель» в наибольшей степени соответствует целям эффективного внедрения реформ, касающихся содержания образования. В рамках этой модели директор может учитывать интересы всех участников образовательного процесса, стараясь способствовать развитию их лидерских качеств. Деятельность «демократичного предводителя» подчинена определённой концепции, и таким образом достигается «холистический эффект»⁴.

² Ильин Г.Л. Социология и психология управления: учебное пособие. — М.: Издательский центр «Академия», 2005. — 192 с.

³ Фархатдинов Н.Г. и др. Модели управления общеобразовательной организацией в условиях реформ: опыт социологического анализа // Вопросы образования. — 2015. — № 2. — С. 196–220.

⁴ Там же. — С. 215.

Безусловно, характеристики данной модели руководителя созвучны характеристикам демократической культуры личности, и данная модель может быть признана ориентиром современного директора школы, однако, как показали результаты того же исследования, «подавляющее большинство директоров определяют себя как «хозяйственников», для которых создание инфраструктурных условий оказывается важнее руководства процессом совершенствования образовательного процесса»⁵. Такие результаты позволяют зафиксировать противоречие между демократическими требованиями современных нормативных документов и неготовностью к их реализации в практике образовательных организаций. Для нивелирования данного противоречия и реализации демократического характера управления образовательной организацией необходимым представляется, во-первых, **развитие в школах самоуправления различных уровней**.

Одним из принципов государственной политики и правового регулирования отношений в системе образования, согласно ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», является «...демократический характер управления образованием, обеспечение прав педагогических работников, учащихся, родителей (законных представителей) несовершеннолетних учащихся на участие в управлении образовательными организациями»⁶.

В русле реализации данного принципа важным представляется создание условий для становления и развития детского самоуправления, самоуправления внутри педагогического коллектива, а также привлечение родителей к участию в управлении школой.

Наряду с такими органами самоуправления, как совет школы, совет старшеклассников, педагогический совет, родительский комитет, последние годы в образовательных организациях активно создаются *общественные управляющие советы*, членами которых могут стать на добровольной основе отдельные члены педагогического коллектива, активные учащиеся, родители и представители общественности. **Управляющий совет** школы — это коллегиальный орган государственно-общественного управления школой, призванный в первую очередь решать задачи стратегического развития школы. С другой стороны, управляющий совет — это площадка согласования интересов всех участников образовательного процесса, поиска компромиссных решений по сложным вопросам жизни школы.

Демократический характер управления образовательной организацией предполагает, что данный орган обладает реальными реализуемыми полномочиями, как отмечал В.В. Путин в Послании Федеральному собранию, «...создаваемые в школах общественные управляющие советы должны обладать реальными возможностями влиять на решения по ключевым вопросам в жизнедеятельности школы».

⁵ Фархатдинов Н.Г. и др. Модели управления общеобразовательной организацией в условиях реформ: опыт социологического анализа // Вопросы образования. — 2015. — № 2. — С. 216.

⁶ Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями) [Электронный ресурс] // Система ГАРАНТ. — Режим доступа: <http://base.garant.ru/70291362/#ixzz3bjN0IY4w>

Для решения задач демократизации необходимо также развивать ориентацию администрации школы на **партисипативный стиль управления**, который, являясь современной разновидностью демократического стиля, выражается в создании такой ситуации, когда не только учителя, но родители и школьники будут принимать максимально активное и посильное участие в решении образовательных и бытовых проблем учебного заведения. Модернизация образования актуализировала партисипативный стиль управления, поскольку потребовала от участников образовательного процесса коллегиального принятия решений относительно таких инноваций, как введение новой системы оплаты труда; деятельность общественно-государственных форм управления; подготовка, организация и проведение Единого государственного экзамена и др.

Н.В. Тамарская, исследуя готовность различных участников образовательного процесса к реализации партисипативного стиля, отмечает, что «в содержательном и процессуальном аспекте участники образовательного процесса видят целый ряд проблем, препятствующих их реализации.

Анализируя готовность директоров к реализации партисипативного стиля, следует обратить внимание на тот факт, что привлечение к процессу принятия решений и вовлечённость в него — это максимум демократизации, на которую может сегодня пойти директор, учитывая высокую личную ответственность, связанную с модернизацией образования. В качестве проблем, тормозящих процесс реализации партисипативного стиля, руководители также отмечают недостаток собственных знаний в этом аспекте, недостаток знаний других участников образовательного процесса и недостаточный уровень мотивации и ответственности.

Исследуя готовность учителя к соуправлению, следует отметить, что в качестве основных проблем, препятствующих их включённости в этот процесс, педагоги указывают на недостаточные знания в области управления, нежелание брать на себя дополнительную ответственность, недостаточно чётко выделенные объекты соуправления, слабые навыки командной работы.

Учащиеся в качестве проблем, препятствующих успешному соуправлению, называют стремление педагогов и администрации к чрезмерной опеке, нежелание доверить им самостоятельное решение сложных проблем, отсутствие ответственности у значительной части школьников, недостаточно чётко выделенные объекты соуправления, слабые навыки командной работы, практически полное отсутствие управленческих знаний.

Родители, как правило, в качестве проблем называют отсутствие времени для участия в делах школы, нечёткость задач, непонимание своей роли и степени влияния на принимаемые в образовательной организации решения, отсутствие управленческих знаний»⁷.

Решению обозначенных проблем во многом будет способствовать усилия, направленные на *повышение уровня управленческой культуры* руководителя образовательной организации.

⁷ Воспитание демократической культуры участников образовательного процесса: материалы Международной научно-практической конференции 25–26 сентября 2014 г. / Под ред. Л.В. Байбородовой, В.В. Белкиной, М.П. Кривунь. — Ярославль: Изд-во ЯГПУ, 2014. — С. 332.

Определение управленческой культуры применительно к субъекту управления, т.е. руководителю организации, П.В. Милютин определил как «высокий уровень сформированности интеллектуальных, эмоционально-волевых, нравственных, физических качеств, совокупность которых позволяет решать профессиональные задачи в сфере социального управления с высокой степенью эффективности и стабильности»⁸.

Для повышения уровня управленческой культуры с целью реализации в образовательной организации демократического характера управления с точки зрения положений нашей концепции необходимо:

- пополнение системы знаний и представлений руководителя образовательной организации по вопросам, связанным с сущностью демократии и демократической культуры личности (через изучение научной и методической литературы, обучающие семинары, участие в научно-практических конференциях и т.п.);
- наличие сформированных представлений, обеспечивающих стремление руководителя к соблюдению прав и обязанностей всех членов коллектива (взрослых и детей), что проявляется в демократических положениях, закреплённых во внутришкольных документах и поддерживаемых руководителем;
- стремление к реализации партисипативного стиля управления — разновидности демократического стиля руководства, основанного на том, что руководители полностью доверяют подчинённым во всех вопросах, всегда их выслушивают и используют все их предложения, организуют обмен всесторонней информацией, привлекают подчинённых к постановке целей и контролю за их исполнением;
- регулярная рефлексия и оценивание эффективности собственной деятельности с точки зрения реализации принципов демократической культуры, постоянное самосовершенствование руководителя.

Белкина Вера Валентиновна,
кандидат педагогических наук, доцент, декан факультета
социального управления Ярославского государственного
педагогического университета им. К.Д. Ушинского