

Психолого-педагогические аспекты управления образовательной организацией

А.А. Ярулов

В комплексном научном знании чаще всего термин «организация» (от лат. organize — сообщаю стройный вид, устраиваю) рассматривается как:

- *явление*. А любое явление, по А.А. Богданову, основателю тектологии, должно изучаться с точки зрения его организации;
- *вид* социальной деятельности, связанный с целенаправленным воздействием на объект через констатацию соответствующих функций элементов системы, упорядоченности, дефиницию целей и задач и т.д.;
- *система* совокупно взаимосвязанных элементов, образующих целостность, и в то же время сознательно координируемое социальное образование с определёнными границами, имеющее специфический набор взаимоувязанных целей;
- *процесс*, представляющий собой совокупность действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого;
- *форма* организации деятельности людей, объединённых для достижения поставленных перед ними целей;
- *степень* внутренней упорядоченности, согласованности частей целого, имеющей определённую структуру, строение, тип связей как способ соединения элементов в систему;
- *функция* управленческой деятельности по созданию или усовершенствованию взаимосвязей между частями и элементами с целью внесения упорядоченности и повышения их эффективности и т.д.

Несмотря на большое разнообразие трактовок понятия «организация», сущность любой социальной организации определяется набором следующих родовых признаков:

- это объединение людей, выполняющих специфические функции и роли в ней;
- наличие целей существования и развития, внутренней структуры, особой культуры;
- постоянное взаимодействие с внешней средой;
- использование человеческих, натуральных и материальных ресурсов;
- наличие определённых *границ*, позволяющих ей существовать автономно от других организаций.

Данные характеристики в полной мере отражают суть образовательной организации, которая по своим признакам представляет собой и специально созданное учреждение, и структуру, и систему, и процесс, и т.д.

В психологии управления организация рассматривается с позиций организованной деятельности людей, объединённых в одну организацию, подчиняющихся правилам и нормам этой организации, выполняющих заданную им совместную работу в соответствии с целым рядом других требований.

Но для того, чтобы образовательное учреждение как организация состоялось, необходимо её функционирование *организовать*, т.е. обеспечить упорядоченность, взаимосвязь, согласованность действий и т.п. А это во многом зависит от того, какие средства и инструменты организации применяются.

Прежде всего следует обратить внимание на **организацию социально-психологических отношений**, которые выступают как взаимоотношения людей, опосредованные целями, задачами и ценностями совместной деятельности, то есть её реальным содержанием, а также формы и способы организации управленческой деятельности с точки зрения её социально-психологической эффективности.

Среди социально-психологических факторов эффективной деятельности организаций отечественные исследователи выделяют следующие:

- *целенаправленность*, характеризующая цели совместного взаимодействия, т.е. потребности, ценностные ориентации членов организации, средства и способы взаимодействия;
- *мотивированность*, позволяющая раскрывать причины профессиональной, познавательной, коммуникативной и прочей активности членов организации;
- *эмоциональность*, проявляющаяся в эмоциональном отношении людей к взаимодействию, в специфике эмоциональных, неформальных отношений в организации;
- *стрессоустойчивость*, характеризующая способность организации согласованно и быстро мобилизовать эмоционально-волевой потенциал людей для противодействия деструктивным силам;
- *интегративность*, обеспечивающая необходимый уровень единства мнений, согласованности действий;
- *организованность*, обусловленная особенностями процессов управления и со- и самоуправления (Ю.П. Платонов).

Важным показателем эффективности функционирования организации является наличие в ней факторов, определяющих наличие в ней организационной культуры, вернее, культуры организации (см. соответствующий раздел). Поэтому в центре внимания психологии управления образовательными организациями оказываются анализ и поиск всевозможных форм синтеза и механизмов организационного взаимодействия, сотрудничества, взаимного сопряжения и т.д.

При этом следует учитывать многогранность и опосредованный характер деятельности образовательных организаций.

Многогранность выражается в том, что перед образовательными организациями поставлено и определено множество целей и функций деятельности, которые требуют обеспечения целевой, функциональной и организационной полноты их реализации.

Целевая полнота многогранности достигается путями чёткого смыслового и дифференцированного сочетания общих и частных целей, стоящих перед образовательными организациями и педагогическими сотрудниками.

Общие для всех образовательных организаций цели носят универсальный и обязательный характер их воплощения. Частные цели, вне зависимости от уровней и их актуальной значимости, носят подчинённый общим целям вид их реализации.

Поэтому следует учитывать, чтобы общие для образовательной организации цели стали главенствующими над индивидуальными целями членов организации и в первую очередь педагогов. Если подобное не будет обеспечено, то универсальные цели могут оказаться не в ряду приоритетных задач их воплощения.

Для этого необходимо обеспечить относительно постоянную систему доминирования главных для образовательной организации целей над индивидуальными целями путями осознанного преобразования их в индивидуальные программы профессионально-личностной организации педагогической деятельности. Ключевым инструментом обеспечения целевой полноты многосторонности деятельности образовательной организации может стать метод «древо целей».

Функциональная полнота многогранности достигается путём разумного иерархического сочетания всех универсальных функций управления (прогнозирования, планирования, организации, координации, регулирования, контроля), суть которых направлена на соорганизацию различных видов деятельности педагогов и подопечных. Результатом эффективного управления образовательной организацией, обеспечивающей функциональную полноту многогранности, выступает осознанная организованность, чёткое согласованное распределение сфер ответственности, преодоление несистемности и параллелизма, усиление исполнительской дисциплины, урегулирование личностно-деловых отношений.

Организационная полнота многогранности реализуется посредством разумного применения значительного арсенала способов её достижения, среди которых особым образом выделяются сквозные линии действия, когда организация на административном уровне направлена на со-организацию ради самоорганизации.

Опосредованность деятельности образовательной организации выражается в том, что её эффективность оценивается по результатам деятельности подопечных, т.е. учащихся. Речь идёт о том, как организованная деятельность взрослых сказывается на уровнях развития учащихся (воспитанников). Но степень их воздействующего влияния находится в зависимости от применяемого арсенала педагогически выверенных средств (форм и методов), способствующих или препятствующих полноценному развитию личности учащихся.

Многогранный и опосредованный характер определяет социально-психологическую специфику множества факторов (от лат. *factor* — делающий, производящий), выступающих в качествах причины, движущей силы, существенного обстоятельства деятельности образовательных организаций.

Остановимся на характеристике некоторых из них.

Фактор организационного строения образовательной организации направлен на учёт того обстоятельства, что вне зависимости от выбранного количества звеньев или структур управления главным их предназначением является обеспечение координации деятельности, гарантирующей достижение поставленных целей.

Следует отметить, что в образовательных организациях наблюдается тенденция по переходу на комбинированную структуру управления, которая включает в себя достоинства, минимизирует недостатки существующего множества моделей управления и строится с учётом разумного сочетания административной, совместно-распределённой и профессионально-личностной ответственности за результаты организованной управленческой деятельности.

При этом усиливается обучающая роль (значение) управленческой деятельности в образовательной сфере: административная роль направлена не только на достижение обозначенных властных компетенций, но и на обогащение совместной и самостоятельной управленческой деятельности педагогов, учащихся и родителей (законных представителей).

При переходе на комбинированную структуру управления образовательной организацией с психологических позиций рекомендуется:

- осуществлять оптимизацию аппарата управления. Установлено, что каждая управленческая должность в образовании вынуждена «оправдывать» своё существование посредством проведения «затратных», с точки зрения времени и психофизических сил, мероприятий;
- при формировании организационных управленческих структур избегать таких деструктивных проявлений, как: чрезмерная централизация или децентрализация; громоздкость структур и чрезмерное дробление структурных единиц; господство структуры над функцией; избыточность либо дублирования, либо противоречивости при определении зон ответственности; запутанность и громоздкость системы стимулирования, восприятие её как несправедливой; усиление влияния неформальной власти отдельных лиц и структур; игнорирование принципа единоначалия и установленного организационного порядка, и т.д.;
- проводить минимизацию аппарата управления за счёт усиления так называемой «общественной составляющей», когда те или иные управленческие функции выполняются общественными структурами и добровольными помощниками.

Ресурсный фактор рассматривается как совокупность трудовых, материальных, социальных и духовных сил, которые могут быть использованы для достижения поставленных перед образовательной организацией целей. Данные ресурсы поступают в управленческую систему и смешиваются, соединяются в ней. Но это не механическое соединение, а интегративное взаимодействие разных по происхождению ресурсов.

Специфика ресурсного фактора в деятельности образовательных организаций заключается в том, что преобразующим и приводящим в движение остальные ресурсы здесь выступают человеческие ресурсы (люди), которые включают в себя не только персонал (трудовые ресурсы), но и учащихся, а также их законных представителей.

При этом человеческий фактор должен характеризоваться с позиций не столько с количественной, а прежде всего качественной составляющей, включающей в себя показатели наличия:

- высоко профессионального кадрового потенциала персонала образовательной организации;
- способностей к приращению (умножению, обогащению) «человеческого капитала», который характеризуется высоким уровнем полноценного личностного развития не только взрослых, но и детей.

Многогранное действие множества факторов воплощается посредством интегративного фактора организационной культуры как фактора развития образовательного учреждения в образовательную организацию.

Организационная культура образовательной организации. Организационную культуру в русле психологии управления образовательной сферой следует рассматривать как сильнейший мотиватор, регулятор и индикатор деятельности не только сотрудников, работающих в организации, но и всех участников образовательного процесса, в том числе учащихся.

Организационная культура, являясь сложным организационно-культурным явлением, индикатором совместной деятельности (продуктом творения «рук человеческих»), выступает интегральной характеристикой образовательной организации. Под её непосредственным воздействием формируется институционально-ролевое поведение членов образовательной организации — педагогов, сотрудников, учащихся и т.д.

Организационная культура образовательной организации направлена на процессы формирования:

- *коллективов* как совокупности людей, объединённых выполняемой ими совместной деятельностью (педагогической, учебной и т.п.) и выражающихся в готовности к сотрудничеству, взаимодействию и взаимопомощи, во взаимопонимании, доброжелательности и тактичности, интересе к проблемам и нуждам друг друга;
- *качеств организованности и дисциплинированности*, базирующихся на осознанном соблюдении норм и правил совместной деятельности, на самодисциплинированности и самоорганизации как социально-психологических состояний внутреннего и внешнего порядка;
- *базовой культуры личности*, значимой характеристикой которой являются интегративная ценность здоровья во всей его многоаспектности — душевного, духовного, нравственного, социального, когнитивного, физического, профессионального и т.п.

Организационная культура образовательной организации выстраивается на доминировании организационных ценностей, выполняющих функции:

- *безопасности и защищённости* всех и каждого от нежелательных воздействий внешней и внутренней среды;
- *интеграции*, формирующей у членов организации чувство принадлежности к организации, гордости за неё;
- *регулирования*, обеспечивающего поддержание правил и нормы поведения, стиля взаимоотношений;
- *адаптации*, облегчающей приспособление людей друг к другу и к организации;
- *ориентации*, направляющей деятельность организации и её участников на достижение стоящих перед ними целей;
- *мотивации*, создающей необходимые стимулы—условия для обеспечения процессов *со-* и *само:* организации, развития, совершенствования.

Отличительной особенностью формирования организационной культуры образовательной организации выступает то, что она носит интегративный характер воспитывающего обучения, при котором действуют условия для усвоения детьми и взрослыми социально-культурных норм конструктивного поведения. Механизмом такого ЗУН-присвоения выступают используемые психологические инструменты *идентификации* с лучшими опытными образцами взаимодействия, *обособления* данных образцов в программах собственной жизнедеятельности

и отчуждения от неконструктивных образцов взаимодействия с самим собой и окружающей действительностью.

Результаты применения данного механизма при формировании организационной культуры могут принести значительный управленческий эффект, вследствие того, что его применение осуществляется в относительно стабильном существовании детско-взрослого сообщества образовательной организации, в котором системно действует, охраняется и защищается гуманистически направленный социокультурнопсихологический климат взаимодействия.

Важнейшими показателями социокультурнопсихологического климата образовательной организации как интегративного критерия сформированности организационной культуры выступают: позитивная удовлетворённость царящей в образовательной организации атмосферой социопсихологической защищённости; высокая степень творческой включённости всех и каждого в совместную преобразующую деятельность; доверительная обстановка сотрудничества, взаимопомощи и поддержки; разумная самооценка, выражающаяся в принятии на себя ответственности за происходящее; этика делового взаимодействия.

Набор критериев оценки влияния организационной культуры конкретной образовательной организации может уточняться в зависимости от степени умения разрешать проблемы, связанные непосредственно с уровнем организационного взаимодействия.

Существенным признаком сформированности организационной культуры образовательной организации выступает доминирующий в ней стиль управления.

Стиль управления в образовательной организации. В психологии управления принято изучать стиль управления с позиций руководства как сложившийся, относительно устойчивый порядок действий руководителя, направленный на активизацию подчинённых для наилучшего решения возникающих перед организацией проблем.

Чаще всего выделяются и исследуются следующие стили:

- **директивный** (авторитарный, указующий) стиль, который характеризуется высокой концентрацией у руководителя всех управленческих функций, доминированием единоначалия и высокой требовательностью;
- **убеждающий**, когда руководитель принимает управленческие решения единолично, но разъясняет подчинённым его значение, объясняет, почему выбран именно этот вариант, и убеждает их в том, что выполнение этого решения наилучшим образом соответствует интересам как всей организации, так и каждого сотрудника в отдельности;
- **консультативный стиль**, при котором руководитель рассматривает членов коллектива как консультантов, способствующих выработке наиболее рациональных вариантов решений, советуется с подчинёнными, рассматривает предложенные варианты, но по своему усмотрению выбирает наилучший;
- **объединяющий** (либеральный, коллегиальный, попустительский), когда руководитель рассматривает членов коллектива как равных партнёров, стремится к тому, чтобы подчинённые активнее проявляли инициативу и самостоятельность, не дожидаясь указаний руководителя;
- **демократический** (доверяющий) стиль, характеризуемый с позиций определённого доверия руководителя к своим подчинённым, проявляющимся в распределении полномочий между руководителем и коллективом.

В последнее время отдаётся предпочтение *эkleктическому* стилю руководства, когда, в зависимости от ситуации, руководитель может быть то автократом, то демократом, то либералом и т.д.

Не останавливаясь на достоинствах и недостатках каждого из обозначенных стилей руководства нами предлагается с позиций психологии управления образовательными организациями, где предметом изучения выступает управленческая деятельность человека в организации, иной подход к рассмотрению стилей управления, обозначаемый нами как интегративный стиль управления, синтезирующий, аккумулирующий в себе:

- разнообразные виды и формы деятельности (профессиональную, педагогическую, образовательную, коммуникативную, личностную и т.п.);
- управленческую деятельность руководителей, педагогов, сотрудников, учащихся и их законных представителей;
- стили воздействия, содействия, взаимодействия, самоорганизации.

Такой подход к проектированию интегративного стиля базируется на том ключевом основании, что управление как деятельность своей неотъемлемой составной частью входит во все виды и формы деятельности человека и во многом определяет результативность всех её совокупных компонентов единения: познания, труда, учения, общения, самосознания и т.п.

Кроме того, использование данного подхода позволяет обеспечить в пространстве управленческих влияний образовательной организации наведение порядка в делах и умах всех и каждого, так как интегративный стиль своим потенциалом стратегически направлен на обогащение:

- управленческой культуры административных работников, педагогов и иных сотрудников образовательной организации;
- программ развивающей деятельности и поведения учащихся, базирующихся на соблюдении требований федеральных государственных образовательных стандартов (ФГОС);
- репертуара семейного образовательного взаимодействия родителей и детей.

Учитывая многогранность, многоаспектность и универсальность его позиций, интегративность стиля управления выражается в том, что его следует характеризовать в совокупном множестве входящих в него компонентов.

Так, по *типу организации гуманистически направленного образовательного взаимодействия* интегративный стиль управления, в отличие от культивирования конкуренции и соперничества, способствует формированию культуры кооперации, сотрудничества, сотворчества.

По *критерию профессионализма* интегративный стиль управления направлен на формирование профессионально-личностной культуры педагогически организованного взаимодействия, предусматривающей наличие высокого мастерства, глубокое овладение профессией, качественное, профессиональное исполнение возложенных прав и обязанностей.

По *параметру самоорганизации* интегративный стиль управления концентрирует внимание на развитии и обогащении компетентностной культуры личности, представляющей собой интеграцию индивидуальных, личностных, профессиональных свойств человека, которому присуще активное созидание себя, преодоление в своём стиле взаимодействия слабых сторон, ответственное отношение к осуществляемой им деятельности и поведению.

Основным принципом внедрения и использования интегративного стиля управления в образовательной организации выступает принцип универсальной дифференциации.

Универсальность стиля проявляется, когда все участники образовательного процесса согласованно:

а) *руководствуются:*

- ценностно-целевыми смыслами и психолого-педагогическими значениями образовательной деятельности;
- научно обоснованными закономерностями, принципами и методами организации собственной и совместной управленческой деятельности;
- высокими профессионально-личностными стандартами, нормами, правилами и требованиями;

б) *владеют или овладевают:*

- современным содержанием и средствами решения профессионально-личностных задач;
- профессиональной этикой и культурой организации управленческой деятельности;
- знаниями, умениями и навыками актуализации творческого потенциала, проектирования и регулирования способов саморазвития во всех компонентах и позициях управления;

в) *организуют и используют систему:*

- принципов гуманизации управленческого взаимодействия;
- условий, учитывающих все аспекты развития личности и содействующих процессам развития компетентностной культуры со- и самоуправления;
- действия специально отобранных и сконструированных форм и методов обогащения внутренней и внешней среды качественного образования образовательной организации и человека во всех его ипостасях, ролях и значениях;

Дифференцированность формирования интегративного стиля управления выражается в признании уникальной представленности человека и организации в окружающем их пространстве.

Нет ни одного человека, идентичного другому. Каждый неповторим! У каждого только ему присущий базовый стиль индивидуальной деятельности, который проявляется: в темперементе (время и скорость реакции, индивидуальный темп работы, эмоциональная откликаемость); в характере реакций на те или иные ситуации; в выборе методов и подборе средств осуществления деятельности; в стиле общения и манере поведения; в реагировании на внешние воздействия; в применении средств воздействия на самого себя и других.

Нет ни одной образовательной организации, похожей на другие образовательной организации по своему контингенту, педагогическому составу, материально-технической базе и т.д.

Каждому человеку и социальному институту присущ только его уровень развития!

Кроме того, стиль управления во многом связан с особенностями: личности и деятельности руководителя; объекта руководства; внешней среды.

Это далеко не полный перечень качественных характеристик, от которых зависит процесс формирования интегративного стиля управления.

Поэтому при формировании интегративного стиля управления реализация принципа универсальной дифференциации требует от организаторов управленческих процессов соблюдения стержневой психологической установки — универсальность, характеризующая конкретный стиль управления (формы, методы, приёмы, средства) культивируется путём созидания условий, благодаря которым сам человек осуществляет дифференцированный выбор содержательного наполнения индивидуальной программы совершенствования своего управляемого стиля взаимодействия с самим собой и окружающей действительностью.

Суть дифференцированного выбора заключается в предоставлении каждому субъекту управления права учитывать свой индивидуальный темп реагирования на исходящие от организации требования к деятельности, самому определять мотивы и конкретные формы действия, нести персональную ответственность за сделанный выбор индивидуальной программы совершенствования своего управляемого стиля взаимодействия.

Ключевым способом формирования интегративного стиля управления в образовательной организации может стать метод совместного образовательного заказа.

Список литературы

1. Ярулов А.А. Интегративное управление формированием среды образования в школе: Дисс. ... д-ра пед. наук / А.А. Ярулов. — М., 2008.
2. Ярулов А.А. Интегративное управление средой образования в школе: Монография / А.А. Ярулов // Народное образование. — 2008. — 368 с.
3. Ярулов А.А. Взаимодействующее управление как ключевой ресурс успешной реализации ФГОС / А.А. Ярулов. — М.: УЦ «Перспектива», 2014.

А.А. Ярулов,

доктор педагогических наук, кандидат психологических наук, профессор кафедры управления образовательными системами Института социально-гуманитарного образования, ФГБОУ ВО «МПГУ», Москва, РФ