

ОБРАЗОВАНИЕ КАК ОРГАНИЗАЦИЯ — мифы и реальность

Сергей Сергеев,
академик РАОЕН,
кандидат психологических наук

Всегда ли возможно объяснить учебные результаты только формальной структурой школы? Как наиболее часто представляют организованное образование и почему оно не всегда оправдано?

- организационная структура • учебная организация
- идеальный административный проект • человеческий фактор
- коммуникации • аутопоэтическая система

Традиционное представление о школе

Школа — это учебно-воспитательное учреждение, в котором действует педагогический коллектив.

Главное действующее лицо в школе — учитель и его педагогическое мастерство. Если он профессионал, то можно ожидать от учеников высокого качества образования. Если нет, — то детям и их родителям сильно не повезло. Педагогический коллектив — это ещё более сложная структура, но общественное мнение воспринимает его лишь как группу людей, в значительной мере не связанных между собой, за исключением борьбы за учебные часы, встреч в учительской во время педсоветов, учебных перерывов или в процессе дружеских бесед.

Основная деятельность администрации школы заключается в эффективном использовании всех видов ресурсов, и в первую очередь кадровых и финансовых, циркулирующих в рамках школьного организ-

ма, как хозяйственного объекта.

От умения директора школы получить дотации и строить отношения с вышестоящими организациями в значительной мере зависят зарплата и самочувствие учителей.

Традиционное понимание организационной структуры школьной организации предполагает структурирование педагогического коллектива и учащихся, на которых осуществляют педагогическое воздействие в соответствии с учебным планом и методиками обучения. Регламентирующие деятельность педагогов учебные планы и правила описывают в формальном виде все допустимые формы учебных коммуникаций и жёстко карают всё выходящее за их пределы. Определены стандарты образования, которым должны отвечать выпускники. Каждый член педагогического коллектива отвечает за определённый участок работы, обеспечивая циклы воспроизводства педагогической среды, действующей на учеников.

Сергей Сергеев. **Образование как организация — мифы и реальность**

В результате формируется иерархическая структура соподчинений, на нижнем уровне которой расположены объекты и субъекты педагогических воздействий — учителя и ученики, в результате совместной деятельности которых и достигается необходимый результат. Считается, что если все формальные предписания выполнены строго и в полном объёме, то школа достигнет максимально возможного результата. Именно в этом спорном тезисе заключены многие проблемы, связанные с перегрузкой учениками и срывами учебных планов учителями. Именно с таких, большей частью экономических позиций и здравого смысла рассматриваются вопросы управления школьными организациями. В них самый важный, конечно, экономический, материальный аспект мотивации педагогического коллектива. Однако монетарный подход, как и в экономике, безусловно, как регуляторный и системообразующий механизм в экономической деятельности школы, всё же заботится более о её теле, нежели душе. Именно аспекты обучения в рамках учебной организации и её влияния на участников учебного процесса незаслуженно забыты в последнее время. Постараемся восполнить данный пробел.

Проекты и реалии

Школа реальная в отличие от идеального административного проекта ведёт себя по незапланированному сценарию. Жизнь показывает, что поиски «лучшей» структуры школьной организации не привели к серьёзным положительным результатам. Всё, что происходит на практике, разительно отличается от ожидаемых в процессе проектирования новых школьных организаций результатов. Самый «вредный» элемент при этом — человек. Он «плохо понимает» поставленные перед ним задачи, выполняет их «не так» и не в соответствии с инструкциями, что ведёт к возникновению проблемы кадров. Считается, что только правильный отбор и оценка кадров — панацея от всех бед¹. Но в практике кадрового отбора (как это ни странно звучит

для многих директоров школ — выбрать-то в существующей кадровой ситуации некого и не из чего!) и рационального распределения трудовых ресурсов результаты достаточно скромны, несмотря на активную и целом положительную деятельность кадровых подразделений. Отбор достаточно эффективен лишь в случае поиска учителей технологического профиля с жёстко формализованным содержанием предмета и методами работы. Здесь тесты позволяют подобрать знающих предмет преподавателей математики, физики и информатики, но это совсем не значит, что они будут так же эффективны и в педагогическом процессе. Чаще наоборот. Ошибки в подборе кадров дорого обходятся для организации. Это поддерживает постоянный интерес к роли человеческого фактора в школе.

К сожалению, господствующий в настоящее время функциональный подход при работе с кадрами имеет ограничения, связанные с тем, что основной акцент в нём делается на анализе потенциала (опыта) человека по отношению к его формально понимаемой роли в организации, часто ничего общего не имеющей с ролью, возникающей в процессе реальной деятельности. Реальное содержание работы редко совпадает с ожиданиями и в очень незначительной мере поддаётся формализации.

Динамический и в значительной мере неопределённый характер развития школьных взаимоотношений в школьном коллективе знаком каждому руководителю, находящемуся вследствие этого в постоянном стрессе и ожидании новых проблем. Понятен интерес педагогов и руководителей школы к опыту решения аналогичных школьных проблем со стороны более удачливых коллег. Однако приходится признать, что заимствования чужого опыта мало помогают на практике.

¹ Почетнев А.А. Технология отбора преподавателей в различные типы школ // Социологические исследования. 2004. № 10. С. 112–116.

Разрешение этой и многих других возникающих проблем лежит в области понимания функционирования школьной организации как сложной самоорганизующейся системы, в которой люди играют хотя и главную, но не решающую роль.

Неформальная структура школы и самоорганизация

Школа — социальная организация и ведёт себя как живой организм, переживая в процессе функционирования ряд этапов, напрямую не связанных с нормативным поведением её сотрудников. Можно выделить этапы формирования, роста, стабилизации, расцвета и угасания школьной организации. На каждом из них свойства обучающей среды порождаемой в учениках школой разные. Очевидный для практиков нетривиальный, целостный характер поведения организации ведёт в научном плане к множеству подходов, освещающих данный феномен с различных точек зрения. Главное в них — вычленение той или иной грани наблюдаемой реальности и попытки формирования в рамках возникающих представлений инструментов и методов воздействия на неё. Широко распространён подход к управлению школьными организациями через вышестоящие административные структуры. Школа рассматривается как иерархическая система, поддающаяся прямому и косвенному бюрократическому регулированию и управлению.

Однако даже поверхностный анализ показывает, что всякая попытка внешнего управления учебным процессом немедленно сталкивается с силами противодействия, порождаемыми в организации. Создано множество терминов для обозначения этого феномена — «инерция коллектива», «боязнь изменений», «деятельность оппозиции», «сопротивление изменениям» и т.д.

Суть явления лежит в факте возникновения в рамках организационных структур школы некоторого динамического образования многокачественной природы — педагогической среды, которая ведёт себя как сложная система саморегулирования, порождающая динамическую стабильность и устойчивость отно-

УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЕМ

шений внутри системы. Соответственно все попытки изменить эту устойчивость ведут к ответным реакциям системы, восстанавливающим её состояние.

В первом приближении самоорганизующейся можно назвать систему, использующую ресурсы окружающей среды для поддержания идентичности и сложности себя и элементов. Самоорганизующиеся системы управляются внутренними механизмами и мало подвержены влияниям извне. Границы изменений системы определяются диапазоном её внутренних операций. Выход за пределы внутренних операций ведёт к разрушению системы. Главное свойство самоорганизующихся систем — возникновение внутренней активности, обеспечивающей их самоотжественность.

Многие аспекты самоорганизации достаточно детально рассмотрены в концепции аутопоэтических систем, к которым можно отнести организации, формирующие и формируемые профессиональными коммуникациями.

Понятие аутопоэзиса зародилось в конце прошлого века в рамках интенсивно развивающегося в мире научно-философского направления радикального конструктивизма². Наиболее ярко идеи аутопоэзиса отражены в работах чилийских биологов У. Матураны и Ф. Варелы³ и социолога Н. Лумана⁴.

Аутопоэтические системы — подвид автономных систем и отличаются от них жёстким требованием — производить собственные компоненты, а не только сохранять организацию.

² E. Von Glasersfeld (1996). Radical Constructivism, Palmer Press, London.

³ Матурана У., Варела Ф. Древо познания. М.: Прогресс-Традиция, 2001.

⁴ Луман Н. Социальные системы: очерк общей теории. СПб.: Наука, 2007.

Сергей Сергеев. **Образование как организация — мифы и реальность**

Школа как аутопоэтическая система

Основная декларируемая и социально принимаемая цель школы — обучение учеников. *Цель школы как аутопоэтической системы — обеспечение непрерывного циклически повторяющегося процесса педагогических коммуникаций учеников с учителями.*

Выделение школы как системы из мира реализуется с помощью операции различения бюрократическим аппаратом школы, действующим как *наблюдатели*. Они реализуют административную власть по отношению к педагогическому коллективу. Инструмент, обеспечивающий выполнение операции, задаётся формально посредством нормативно-правовых документов, таких, как устав, служебные инструкции и положения. В них регламентируется поведение участников школьной организации, её коммуникации, документооборот, обязанности школьного персонала и администрации. Часто именно эти признаки отождествляют с понятием *образовательная организация*. Считается, что если в документах всё детально прописано, то эффективность будущей школьной организации обеспечена. Это мнение ошибочно. Несмотря на то, что формальные административные процедуры, несомненно, играют значительную роль в деятельности школы, тем не менее, необходимо понимать, что это всего лишь инструмент для разделения границ между внешней и внутренней средой, средство, обеспечивающее первичную селекцию, направление и общее содержание коммуникативных потоков, возникающих и циркулирующих в среде школьной организации.

Содержание нормативных документов реализуется в деятельности персонала школы, который и определяет конкретный вид и динамику обучающих коммуникаций. Конкретное их содержание раскрывается учителем. В силу этого созданные по единым, формальным требованиям учебные заведения могут быть, тем не менее, различными по обучающему эффекту.

Не определяют обучающие свойства школы и её физические элементы — здания, сооружения, учебное оборудование. Они могут быть различными, а порождаемые в них среды обучения, тем не менее, быть близкими по своим свойствам и наоборот. Ошибочное преувеличение важности предметной компоненты школы (её оснащённости методическим материалом и техникой), вера в силу школьной бюрократии ведут к использованию в практике школы методов традиционного экономического и административного управления. Это управление с помощью «нечётких инструкций», передачей «широких полномочий», использованием «индивидуально обусловленных техник» и т.д. Но эффективность деятельности школьной организации от этого не повышается. Этот факт — следствие того, что цель школы — создание условий для функционирования циклов воспроизведения учебной коммуникации, а не обучение учеников. Последнее — побочный эффект учебной коммуникации.

В процессе жизнедеятельности учебной организации возникает реальная динамическая граница. Однако попытки административного вмешательства в процессы самоорганизации, действующие в школе, ведут к искажениям в работе механизма различений. В результате может измениться целевая функция системы, и ресурсы организации будут расходоваться неэффективным образом. Вместе с тем нельзя и недооценивать роль администрации школы как звена, обеспечивающего *структурную детерминацию* и *системную дифференциацию* системы, порождающие различия между организацией и внешним миром. Возникающая динамическая граница в значительной мере зависит от стиля руководства и личностных свойств директора школы.

Например, автократический принцип руководства заключается в полном контроле и управлении границей различений путём применения административной власти. Но при отсутствии директора —

автократы система быстро теряет границу с внешней средой и начинает подстраиваться под новый, неизбежно возникающий механизм системной дифференциации. Новые границы системы ведут к новым свойствам школьной среды, и не всегда к положительным. Вместо учебных коммуникаций могут возникать коммуникации с прямо противоположными целями. Как следствие указанного процесса педагогическая система может потерять обучающие свойства. Чем более распределённый характер имеют механизмы системной дифференциации, тем устойчивее школьная система к возможной смене в ней носителей административной власти, главная задача которых — защита от конкурирующих коммуникаций, возникающих в школьной среде.

Школьная коммуникативная среда отражает динамическую структуру школьной организации, и именно она участвует в конституировании школы как единства, определяя пространство, в котором оно находится и может подвергаться воздействиям. Школьная организация задаёт только отношения, которые её компоненты должны генерировать в форме *структуры (среды) организации*. Таким образом, структура школьной среды как автономной системы, порождающей учебную коммуникацию, — переменной, изменяющейся под воздействием возмущений, пытающихся изменить её организацию. Педагогический коллектив играет значительную, но не определяющую роль в формировании коммуникаций в учебной среде. Это связано с тем, что многие аспекты коммуникативных процессов в школе не доступны формальным носителям педагогической власти.

Несмотря на то, что школьные организации находятся в непрерывных связях с окружающим миром и являются элементами системы образования, обмениваясь с окружающими организациями материальными, информационными, финансовыми и другими видами ресурсов, тем не менее, — это *замкнутые* системы, действующие в области носящих рекурсивный характер операций. Замкнутость означает, что в организации действуют циклически повторяющиеся операции, производство которых служит для обеспечения организационного единства системы.

УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЕМ

Коммуникации в образовании

В рамках аутопоэтической теории коммуникация понимается как процесс взаимных влияний между структурно согласованными автономными организмами в течение длительного времени. Таким образом, учебная коммуникация может описываться как структурное согласование учеников и учителей, ведущее к их координированному поведению, а коммуникация в учебном коллективе — как согласованное поведение, взаимно вызываемое его членами, действующими в качестве коммуникаторов. Согласно теории аутопоэзиса, влияние одного из коммуникаторов лишь инициирует изменения в другом, но какие именно процессы будут происходить в момент коммуникации, полностью определяется коммуникантами.

Учебная организация в процессе своего функционирования реализует функцию *редукции сложности* — упорядочивает, упрощает хаос, снижает сложность, с которой постоянно сталкивается организация и её элементы в процессе достижения системных целей. То есть организация непрерывно производит упрощение протекающих в ней событий, селекцию информации, изменяя интерпретации конкретных событий на тенденции, обезличивая происходящие при этом процессы. Система с редукцией сложности защищается от сложности окружающего мира и не пропускает в зону её управляющих воздействий внешние концепты, ведущие к нарушениям циклов аутопоэзиса. Результатом действия механизма редукции сложности — моральные и этические ценности организации — формальные и неформальные законы, по которым живёт коллектив.

Непубличная часть жизни организации может быть полностью скрыта от её властных административных структур, оказывая при этом существенное влияние на участников коммуникации. Отсюда следует, что для школьной

Сергей Сергеев. **Образование как организация — мифы и реальность**

организации свойства её персонала важны лишь в части выполнения некоторой функции и не более. Реальное содержание функции, определяет сама школьная организация. Она и навязывает участнику коммуникации реальную роль, игнорируя формально заданную. Это снимает ряд вопросов, считающихся важными при отборе персонала.

Прежде всего, нет смысла отбирать педагогов высшей квалификации, которые, получив от системы узкий непрерывно контролируемый участок для приложения сил, могут быстро потерять высокий уровень и интерес к работе. Системе требуется только необходимый и достаточный уровень квалификации. Не более. Отметим, что школа как самоорганизующаяся система, порождая обучающую среду, не гарантирует её качества, что может приводить не только к позитивным изменениям в учениках и педагогах. Могут развиваться не самые позитивные личностные и человеческие качества. Всё, что препятствует самовоспроизведению школьной организации как системного единства, обеспечению её аутопоэзиса, будет безжалостно уничтожаться системой, вне воли её руководителей и участников. Например, хорошо известен феномен усреднения обучающейся выборки — торможение развития учеников, обладающих способностями выше, чем в среднем по школе. Среда «придавливает» их развитие не только снижением темпа предлагаемой новой информации, но и социальным давлением, порождаемым системой. Эффект усреднения распределяет учеников по нормальному закону. Вследствие этого нельзя, собрав в один класс лучших учеников, получить на выходе класс золотых медалистов. Действие среды неизбежно приведёт к появлению «серединок» и «изгоев». Аналогичное действие педагогическая среда оказывает на учителей, которые, отстаивая собственную позицию, часто попадают под административные жернова системы, испытывая незаслуженные унижения и критику.

Важно отметить, что для нормального функционирования школы как самоорганизующегося единства необходимо, чтобы не было пересечения существующих в ней и организующих её трёх коммуникативных процессов:

- учебной коммуникации — «педагог — ученики»;
- социальной коммуникации — «педагог — члены педагогического коллектива»;
- административной коммуникации — «администрация школы — учителя и ученики».

Это разные аутопоэтические системы, имеющие различные механизмы самопорождения и их совместное существование невозможно в силу присущей самовоспроизводящимся системам, к которым они относятся, экспансии. При пересечении данных коммуникативных циклов более сильные из них через механизмы административной власти подавляют менее сильные (но не менее важные для педагогической системы), разрушая конструктивные элементы в педагогических отношениях «учитель — ученики». Операционная замкнутость — основная причина сопротивления изменениям — явление, часто наблюдаемое при попытках произвести радикальные перемены в учебной организации. Единственная возможность влияния на организацию — совместный поиск новых смыслов. Пока они не будут приняты ими и проинтерпретированы в терминах внутренних операций — изменения не произойдут. При этом возникают новые процедуры самовоспроизводства коммуникации. В противном случае система возвращается в прежнее состояние.

Школам как самоорганизующимся системам нельзя «навязать» пути их развития. Необходимо понять, каким образом можно способствовать их собственным позитивным в отношении качества учебных коммуникаций тенденциям развития, как вывести системы на эти пути. Традиционные проблемы управляемого развития школы из административного центра принимают в новой парадигме форму проблем самоуправляемого развития.