

Стратегия организации системы взаимодействующего управления в школе

*Александр Анатольевич Ярулов,
Юлия Александровна Шушина*

На современном этапе развития системы управления образованием, когда в целях достижения устойчивого развития качества образования поставлена ключевая задача превращения *каждого* образовательного учреждения — в «ШКОЛУ БУДУЩЕГО», у руководства и педагогических коллективов образовательных учреждений различных типов и видов возникает необходимость в поиске и определении того решающего звена, механизма, с помощью которого становится возможным достигнуть поставленной цели.

Проведённый анализ управленческой деятельности многих образовательных учреждений различных видов и типов показывает, что успешное строительство «школы будущего» во многом зависит от того, какая *система взаимодействия* выстроена и доминирует во взаимоотношениях между всеми организаторами и участниками образовательного процесса в школе.

В интегративном научном знании *категория взаимодействия* рассматривается в качестве базовой при решении совокупной (целостной) системы задач *образования: человеческого в человеке* (философский аспект); *внутреннего мира взаимодействия человека с самим собой и окружающим миром* (психологический аспект); *гармонично развитой личности* (педагогический аспект); *совокупного субъекта и объекта своего развития и обогащающего функционирования* (управленческий аспект); *качественно нового уровня культуры взаимодействия человека, государства и общества* (интегративный аспект).

Именно *взаимодействие*:

- играет главенствующую роль в создании позитивной социальной среды;
- отражает универсальную форму движения и представляет собой особый тип связи, отношения, который предполагает взаимные воздействия сторон, взаимные влияния и изменения. Через взаимодействие человек постигает природные и общественные явления, закономерности, процессы, ориентируется в окружающей реальности, определяет способы своего мышления и поведения. С этим понятием связана и потребность человека к общению, обучению, образованию, собственному развитию;
- выступает интегрирующим фактором всякой системы;
- является условием и сущностью педагогического процесса и определяет его успешность. Отсюда, образовательный процесс представляет собой многоплановое и полиморфное взаимодействие.

При этом *отмечается*, что:

- взаимодействие это управляемый процесс, который может быть сознательно организован. Данный процесс «запускается» благодаря созданию между субъектами различных связей, в совокупности дающих представление о содержании взаимодействия в целом;

- организованное взаимодействие выступает не как самоцель, а как средство, с помощью которого можно наиболее эффективно решить те или иные образовательные задачи;
- основной функцией управления школой сегодня является создание системы условий для организации продуктивного, взаимно согласованного, взаимодействия всех субъектов образовательного процесса в целях качественного совершенствования образовательного процесса.

Вместе с тем следует отметить, что, несмотря на то, что повсеместно появляются примеры разнообразного, вариативного, демократически со-организованного управления процессами взаимодействия в целях устойчивого достижения качества образования, данный опыт носит фрагментарный, расплывчатый по отдельным отраслям знания и практики, несистематизированный и слабо интегрированный характер, что является свидетельством недостаточности теоретической и инструментальной разработанности проблемы взаимодействия основных субъектов управления и их роли в развитии образовательного пространства школы.

Как следствие, на уровне образовательных учреждений наблюдается наличие совокупного ряда проблем, вызванных неудовлетворённой степенью эффективной организации системы взаимодействия между руководством, педагогами, школьниками и родителями.

С методологических обобщённых позиций данные проблемы носят характер противоречий, существующих между:

- доминированием в условиях образовательного учреждения фрагментарно-мероприятийного (ресурсно-затратного) подхода организации образовательного процесса и необходимостью обеспечения оптимального задействования и обогащения субъектных образовательных ресурсов и потенциалов не только школьников, но и педагогов, родителей;
- утилитарным заказом родителей на цели и задачи деятельности образовательного учреждения и необходимостью их активного включения в совместную деятельность по формированию обогащающей среды образования взрослого человека не только в условиях школы, но и в пространстве образовательной политики семьи;
- стремлением части образовательных учреждений к решению задач инновационного развития посредством использования «моно» технологии управления образовательным процессом и возможностью творческого применения в пространстве управленческих влияний каждой школы множества плодотворных научных идей, концепций, подходов и технологий созидания эффективной образовательной программы;
- объективно существующими возможностями каждой школы для объединения усилий и задействования внутренних, в основном человеческих ресурсов школы как организации и неразработанностью форм и методов системного взаимно согласованного и целенаправленно выстроенного включения педагогов, школьников и родителей в решение проблем управления качественного совершенствования образовательного процесса и повышения уровня его эффективности.

Исходя из обозначенных нами ориентиров и проблем, в качестве стержневой линии выстраивания управления изменениями в образовании, мы предлагаем избрать стратегию организации в пространстве каждого образовательного учреждения системы взаимодействующего управления.

При этом управленческое воздействие мы рассматриваем как процесс, который реализуется в ходе *взаимодействия* двух или более равно упорядоченных систем, в результате которого наступают изменения в структуре и характеристиках хотя бы одной из этих систем. В нашем случае речь идёт об организации продуктивного взаимодействия между управленческими системами школы и человека.

При этом мы расширяем смысловые границы управленческого воздействия и преследуем цель позитивных изменений не только в человеке, но и в самой воздействующей системе, т.е. школе.

Поэтому в русле разработки стратегии взаимодействующего управления *взаимодействие* рассматривается через призму взаимного субъект — объект — субъектного влияния всех участников взаимодействующего управления, посредством среды, как пространства их совместного и самостоятельного действия.

В связи с этим нами усиливается смысловая нагрузка управленческой категории *воздействия* — опосредованное, т.е. предоставляющее средства, внешнее воздействие образовательного учреждения «для» и «во имя» конструктивного взаимодействия человека со средой своего образования.

Но для реализации стратегии организации системы взаимодействующего управления необходимо:

1. Осуществить переход на систему *развивающегося функционирования*. Данное утверждение требует своего обоснования.

Мы не случайно процессы функционирования и развития объединили в понятийную конструкцию «развивающееся функционирование». Дело в том, что в управленческой практике функционирование и развитие стали рассматриваться как самостоятельные, не зависящие друг от друга процессы.

В результате школы стали подразделяться на развивающиеся (инновационные), которые следует поддерживать, и функционирующие, как бы не обеспечивающие и сдерживающие процессы развития, по отношению к которым необходимо применять санкции, побуждающие их к кардинальным изменениям.

Такая революционно-разрушительная постановка вопроса привела к скрытым или явным формам сопротивления инновациям, особенно со стороны учительства.

В то же время можно привести множество примеров, когда в так называемых школах традиционного функционирования, имеющих значительные финансово-материальные ограничения, действительно обеспечивается успешное развитие своих подопечных.

Разгадка данного феномена как раз и заключается в том, что в этих школах возможно на неосознаваемом уровне была сделана ставка на эволюционное (постепенное) управление изменениями, когда прежний опыт не отрицался, а обогащался новыми смыслами и значениями, и таким образом решались задачи развития.

Поэтому в условиях перехода школы на интегративное взаимодействующее управление особое значение следует придать соблюдению интегративной управленческой закономерности развивающегося функционирования, когда *функционирование*, выполняя задачи сбережения, сохранения, совершения и исполнения, не только динамически и адекватно реагирует на изменения, но и, руководствуясь ими, решает задачи развития.

В свою очередь *развитие*, выступая результатом изменённого и обогащённого функционирования, одновременно становится средством (инструментом) для осуществления следующего шага развития, направленного на качественное обогащение системы функционирования.

Итак, по интегративной линии восхождения к управленческой «акме», как очередной покорённой вершине устойчивого развивающегося функционирования всех задействованных в данном процессе структур и уровней управления школой.

Таким образом, развивающееся функционирование выступает как более мягкий, щадящий, а самое главное, эволюционный вариант реализации стратегии взаимодействующего управления. Когда мы, принимая как объективные обстоятельства жизни произошедшую кардинальную смену социально-экономического строя России, изменения в общественной и личностной ментальности, а также процессы, связанные с реформированием отечественной системы образования, не приспосабливаемся к ним, не сопротивляемся им, а *управляем ими*. И тем самым *вливаем* в нужном для всех и каждого направлении — отстаиваем позиции интегративности по всем взаимосвязанным линиям:

- сохранения целостности общества, государства и человека на ценностных (аксиологических) основаниях;
- устойчивого, качественного, непрерывного и преемственного обеспечения процессов развивающегося функционирования общества, государства и человека на системных эволюционных основаниях;
- формирования чувства взаимной и согласованной, но в то же время распределённой ответственности общества, государства и человека за реализацию совместных и индивидуальных программ успешной жизнедеятельности на системно-синергетических основаниях;
- компетентного и профессионального выполнения установленных или добровольно взятых на себя полномочий по успешному выполнению поставленных обществом, государством и самим человеком целей устойчивого и качественного развивающегося функционирования на акмеологических основаниях.

Отсюда напрашивается вывод: чтобы управлять объективными, вроде бы не зависящими от нас сложившимися обстоятельствами, нужно их изменять, обогащать в необходимом для всех нас интегративном направлении.

2. Как уже сегодня отмечалось, управление изменениями в управленческой науке принято обозначать как *стратегическое управление*, а саму *стратегию* обозначать как обобщающую модель действий, необходимых для достижения поставленных целей управления на основе выбранных критериев (показателей) и эффективного распределения ресурсов.

Анализ предлагаемых и реализуемых в системах управления образованием стратегий показывает, что они в основном вбирают в себя не самые оптимальные модели рыночных отношений.

Так, в некоторых исследованиях разрабатываются и усиленно навязываются практике управления в основном четыре вида стратегий, наиболее свойственных образовательным учреждениям:

- *наступления*, стратегия, предполагающая активную, агрессивную позицию образовательного учреждения за счёт достижения лучших результатов по каче-

ству предоставляемых образовательных услуг: «у нас качество лучше, чем у них»; «элитное качество образования»;

— *обороны*, стратегия ответного удара, выражающаяся в готовности отразить любое нападение конкурентов на завоёванные в результате прежней деятельности позиции;

— *фокусирования*, цель данной стратегии дифференциации состоит в удовлетворении потребностей выбранного целевого сегмента более качественно, чем конкуренты;

— *ликвидации*, вынужденная стратегия, предполагающая постепенное сворачивание образовательных услуг.

Но так как мы ставим цель управлять изменениями обстоятельств дезинтегрирующих и дезориентирующих человека и общество, мы не можем придерживаться выше обозначенных стратегий, реализующих программы собственного выживания за счёт осуществляемой политики нездоровой конкуренции.

Наша задача — организовать такое взаимодействующее управление, которое стратегически построено не на конкуренции с другими, а несёт в себе смыслы сплочения, объединения, концентрации сил каждого и всех для успешной реализации совместных и индивидуальных программ развивающегося функционирования.

Следовательно, мы должны избрать стратегию перспективного, то есть созидающего, а не разрушающего человека и общество, управления.

Поэтому организация управленческой деятельности школы на интегративной основе предусматривает, прежде всего, определение единой стратегической линии, позволяющей, несмотря ни на какие внешние влияния и изменения, исходящие из внешней или внутренней среды, следовать заранее заданному курсу. При этом выработка интегративной стратегии управленческих действий не должна опираться и решать целевые задачи той или иной парадигмы, того или иного политического или общественного движения, а строиться на ценностных основаниях, ведь только ценности непреходящи и не подвластны любым воздействиям и времени.

Отсюда смысл избранной стратегии организации (административный уровень) для соорганизации (коллективный уровень) и во имя самоорганизации (индивидуальный уровень) мы видим в формировании в стенах школы обогащающей культуры отношений и связей между всеми звеньями взаимодействующего управления.

Культуры отношений, благодаря которой в школе создаются *пространство* — организованности и порядка, *атмосфера* — дела и творчества, *климат* — нравственности.

В этой связи необходимо подчеркнуть, что реализация такой стратегии формирования организованной культуры отношений во многом находится в зависимости от уровня развитости культуры самоорганизации управленческой команды школы, и в первую очередь, директора. Отсюда нами выдвигается следующий тезис.

3. Реализация стратегии взаимодействующего управления требует перехода на *профессионально организованный стиль педагогического управления*, когда каждый администратор и педагог согласованно:

а) *руководствуются*:

— ценностно-целевыми смыслами и значениями выработки и принятия управленческих решений;

— научно обоснованными закономерностями, принципами и методами организации собственной и совместной деятельности;

- высокими профессионально–личностными стандартами, нормами, правилами и требованиями;
- б) *владеют или овладевают*:
 - современным содержанием и современными средствами решения профессиональных задач;
 - профессиональной этикой и культурой организации управленческой деятельности;
 - знаниями, умениями и навыками актуализации творческого потенциала, проектирования и регуляции способов саморазвития во всех компонентах и позициях управления;
- в) *организуют* систему условий, содействующих процессам со– и самоорганизации своих подчинённых и подопечных.

В качестве основного средства перехода на профессионально организованный стиль педагогического управления процессами взаимодействия нами предлагается осуществить разработку системно действующей **программы «Учиться быть профессионалом»**, основанной на идеях со– и самообучающейся организации. Тем самым значительно расширив понятие непрерывного образования за счёт включения в него всех видов формальной и неформальной образовательной деятельности не только администраторов, педагогов, но и школьников и их родителей. Некоторые инструментальные средства реализации программы нами не только разработаны, но и апробированы. И мы готовы осуществить их трансфер.

Ярулов Александр Анатольевич —

профессор кафедры управления образовательными системами Московского педагогического государственного университета, доктор педагогических, кандидат психологических наук

Шушина Юлия Александровна —

соискатель кафедры управления образовательными системами Московского педагогического государственного университета