

РУКОВОДИТЕЛЬ КАК ИСТОЧНИК ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ШКОЛЫ



Евгений Руднев,
старший преподаватель кафедры управления человеческими ресурсами Академии повышения квалификации и профессиональной переподготовки работников образования, кандидат педагогических наук

Сегодня существует устойчивое представление о том, что процесс управления включает несколько видов профессиональной деятельности: планирование, делегирование полномочий и контроль. От того, насколько грамотно руководитель выполняет эти виды деятельности, зависит эффективность работы организации. Если посетить несколько образовательных учреждений, то можно обнаружить различия в способах выполнения работы, характере отношений. Разным руководителям присущи различные убеждения, установки и представления о процессе управления, которые определяют атмосферу в коллективе. Руководитель одной из школ даёт указание завучу-координатору распределить восемнадцать учебных часов одному учителю плотно (в понедельник, среду и четверг), другому «раскидать» по всем дням недели. Да ещё с двумя-тремя «окнами» между занятиями. Очевидно, так директор выражает своё отношение к поведению «подчинённого». В одном случае это шаг навстречу, в другом — негативная оценка профессионального поведения учителя. Таким образом, выражая позитивное и негативное отношение к действиям «подчинённых», директор школы демонстрирует определённый тип лидерства, под влиянием которого складываются нормы профессионального поведения, то есть возникает весьма конкретный психологический результат и формируется организационная культура. Например, в школе ярко выражен ролевой характер отношений. В этом случае учитель-новичок, который обращается с инициативой к руководителю, получает от него «совет» обратиться к заместителю, курирующему соответствующее направление. В школе же, где профессиональные проблемы общие, дверь директора открыта для рядовых педагогов. Рассмотрим взаимосвязь убеждений руководителя с поведением педагогов.

Первая модель. Для лидера важна преданность педагогов — управление выстраивается на основе регулирования взаимоотношений и опоре на власть. Критика не принята. Самым компетентным человеком в организации считается директор школы. Основная задача заместителей — поддерживать миф о безупречном руководителе. По карьерной лестнице продвигают тех, кто разделяет идеи первого лица организации. В школе процветают лесть и наушничество. Руководитель выслушивает мнение педагогов, но, принимая решения, опирается только на своё собственное. Слова расходятся с делами. Общение носит отстранённый характер. Взаимопосещение уроков не считается нормой.

Очевидно, что в школе, в которой преобладает такая модель, на принятие решений уходит меньше времени. С другой стороны, экономия времени повышает вероятность совершения ошибок. В такой школе руководитель не задумывается о ротации кадров. Нередко несогласные с его мнением педагоги рассматриваются как претенденты на руководящую позицию. В итоге наиболее амбициозные, яркие и талантливые учителя, в которых руководитель видит угрозу своему положению, находят себе работу в другой школе.

Вторая модель. Руководитель ориентирован на задачи обучения и воспитания детей. Он предпочитает привлекать учителей к поиску наиболее оптимальных путей их решения. Для такого лидера важно не только добиться результата, но и прийти к согласию. Он активно опирается на человеческие ресурсы организации: опыт, квалификацию, таланты, творческий потенциал. Способные и талантливые педагоги —



Самооценка руководителя (по материалам книги Ричарда Дафта «Уроки лидерства»)

Пункты 1–6 относятся к характеристикам, которыми вы обладаете в настоящее время, 7–22 — к тому, как бы вы вели себя, если бы приступили к работе руководителя на новом месте. Дайте положительный либо отрицательный ответ на каждый вопрос в зависимости от того, будете ли вы выполнять указанные действия или нет.

В настоящее время

1. Когда передо мной поставлено несколько заданий, я определяю приоритеты и организую работу так, чтобы уложиться в отпущенные сроки.
2. Когда у меня возникают серьёзные разногласия с кем-либо, я веду беседу до тех пор, пока они не будут преодолены.
3. Я лучше буду сидеть за компьютером, чем тратить время на общение с людьми.
4. Я всегда стремлюсь вовлечь других людей в общую работу или дискуссию.
5. У меня есть долгосрочные планы, касающиеся моей карьеры, создания семьи и других вопросов.
6. Решая проблему, я предпочитаю обсуждать её с группой людей.

В должности руководителя на новом рабочем месте я буду

7. Помогать подчинённым определять цели и способы их достижения.
8. Говорить людям об их миссии и целях работы организации.
9. Следить за тем, чтобы работа выполнялась вовремя.
10. Искать возможности для разработки новых учебных программ и образовательных услуг.
11. При решении проблем использовать последовательную политику и определённые методы.
12. Отстаивать нетрадиционные ценности и убеждения.
13. Отмечать высокие результаты работы сотрудника денежными наградами.
14. Создавать атмосферу взаимного доверия в коллективе.
15. Самостоятельно выполнять важные задания.
16. Предлагать новые способы работы.
17. Доверять людям, показывающим высокие результаты работы.
18. Говорить о ценностях, которые отстаиваю сам(а) и организация в целом.

предмет гордости директора школы. Принято критическое отношение к новым идеям, процедуры рефлексии. Педагоги совместно с представителями администрации обсуждают проблемы, принимают решения, действуют, подводят итоги, думают, что и как в работе школы следует улучшить. Управление на основе диалога. В организации принят проектный способ работы. Сотрудники обладают высоким уровнем коммуникативной культуры. Отсутствуют требования к одежде. Профессиональные отношения носят деловой характер.

В школе, в которой преобладает эта модель, столкновение мнений и идей — норма поведения. Лидер учебного заведения поощряет такие качества педагога: активность, умение слушать, коммуникативные навыки, критичность мышления, способность генерировать идеи и отстаивать собственную позицию, стремление развиваться и совершенствоваться — находить новые методы и способы работы с учащимися и родителями. В такой школе, как правило, создаются благоприятные условия для воспитания деятельного учащегося.

В формируемой таким образом организационной культуре больше возможностей для внедрения компетентного подхода. Основной недостаток этой модели — уходит много времени на принятие решения. Кроме того, к управлению такого типа склонны люди с высокоразвитой человековедческой компетентностью («исследователи человеческих ресурсов»), что ограничивает число лиц, способных к реализации подобного подхода. Подчеркнём, что все декларируемые на современном этапе приоритеты, в том числе и модель выпускника в концепции модернизации российского образования, соответствуют школе именно такого типа.

Третья модель. Важнейшим фактором эффективной работы директор школы считает хорошие отношения в коллективе. В управлении активно используется групповой ресурс. Цели устанавливаются и достигаются через работу в командах. Достигнув соглашения, лидер предпочитает частичный и нерегулярный контроль «подчинённых». В организации широко распространены кооперативные методы работы, при постановке новых задач используют «мозговой штурм». По службе продвигается тот, кто умеет работать в группе. В школе царит неформальная атмосфера, педагоги достаточно свободны в своей профессиональной деятельности. Руководитель уделяет внимание настроению сотрудников. В организации поддерживают инициативы педагогов. Такая школа, как правило, открыта для внешнего партнёрства и сотрудничества.

В образовательном учреждении, в котором доминирует такая модель, большое значение придаётся самомотивации педагогов. Достаточно сложно быть учителем, который способен к самоопределению, и научить учащегося делать выбор самостоятельно. Управлять такой школой также крайне сложно, так как в процессе коллективной работы в каждой из групп



складываются собственные уникальные нормы и правила, снижается общая управляемость организацией.

Четвёртая модель. Лидер ставит результат выше отношений. Он предпочитает ставить задачи и строго контролировать их выполнение, поощряя или наказывая. При управлении людьми директор школы опирается на власть и положение в иерархии. Руководитель не только ставит задачи, но и предлагает алгоритм их выполнения. Подчинённые выполняют роль исполнителей, и поэтому послушание — норма «правильного» поведения. Совещания проходят при монологической речи первого лица. Климат в школе формальный и напряжённый, так как лидер поддерживает жёсткий порядок.

В школе подобного типа отклонения от предложенного руководителем плана действий рассматриваются как признак непрофессионализма. Педагоги не стремятся к инновационным методам работы. Здесь ослаблены профессиональные коммуникации. Учебное заведение неохотно взаимодействует с местным сообществом. В образовательной организации, базирующейся на этой модели, подавляются открытые конфликты и накапливаются внутренние. У педагогов, которые вынуждены постоянно подчиняться, не раскрывается потенциал и атрофируется профессиональная фантазия.

Эта модель имела достаточно широкое распространение в советской школе. Её главный недостаток — «выгорание» как учителя (после 10–15 лет работы), так и руководителя. Последний, концентрируя в своих руках всю власть и испытывая в связи с этим постоянные перегрузки, нередко «зарабатывает» инфаркт. Основное достоинство модели — строгая дисциплина. В учебном заведении, где преобладает четвёртая модель, руководитель ориентирован главным образом на такие качества учителя, как хорошее знание предмета, традиционные способы обучения, дисциплинированность, чёткое планирование учебного процесса, умение продемонстрировать высокий уровень обученности школьников. В результате формируется организационная культура, в которой качество образования измеряется в знаниях, а не в умениях и способностях решать задачи с неопределённым ответом. Наилучшие результаты по ЕГЭ демонстрируют выпускники именно этих школ, так как они умеют действовать по инструкции и обладают высоким уровнем развития формальной логики. В связи с этим в вузы попадают вовсе не самые талантливые дети, способные действовать в условиях неопределённости. Таким образом, не оправдываются ожидания преподавателей высшей школы, связанные с мыслящими и творческими студентами.

Рассматривая приведённые модели, следует иметь в виду, что ни одну из них нельзя считать лучшей или худшей, поскольку каждая имеет свои недостатки и достоинства.

Роль руководителя, действующего в условиях постоянных изменений, заключается в первую очередь в том, чтобы перестраивать процессы в соответствии с этими изменениями. Основным инструментом, который позволяет это сделать, — собственное поведение. Регулируя его, руководитель направляет общее движение организации. Рассмотрим процесс формирования организационной культуры школы на примере основного стратегического направления в образовании — общественно-государственного управления.

19. Вводить процедуры, которые повысят эффективность работы организации.
20. Мотивировать сотрудников, наполняя смыслом их работу.
21. Вводить разумные ограничения на использование новых методов.
22. Проявлять социальный нонконформизм, чтобы инициировать изменения.

Подсчитайте количество положительных ответов на вопросы, стоящие под чётными номерами, а затем — под нечётными. Сравните результаты. Вопросы, стоящие под чётными номерами, указывают на то, что вы уделяете достаточно внимания людям, стремитесь организовывать обмен мнениями, обсуждать ценности, перспективы и возможные изменения, ориентированы на выработку инноваций с опорой на потенциал учителей, склонны предоставлять педагогам свободу в их профессиональной деятельности. Вопросы под нечётными номерами указывают на то, что вы предпочитаете принимать рациональные решения, держать постоянно ситуацию под контролем, устанавливать рамки и следить за их соблюдением. Вы более склонны к традиционным методам управления и администрированию. ■



На современном этапе сложились два основных недостатка во взаимодействии школы и гражданского общества.

Во-первых, законодательство наделяет родителей и учащихся правом участия в управлении школой, но ответственность за происходящее в учебном заведении оставляет за его руководителем. Во-вторых, у большинства директоров школ нет опыта такого управления, что чревато большим количеством ошибок. Эту ситуацию можно сравнить с тёмной комнатой, в которой надо поймать чёрную кошку. Нет гарантии того, что некоторые из ошибок не окажутся фатальными.

Очевидно, что общественно-государственное управление предполагает иные действия лидера, чем те, которые традиционно определяют отношения с участниками образовательного процесса. Необходимо:

- привлечь родителей к процессу обсуждения проблем школы;
- организовать пространство дискуссии — находить и фиксировать варианты разрешения проблем;
- установить контакты со структурами, работающими по законам бизнеса и открытой конкуренции;
- принимать решения с учётом интересов различных участников образовательного процесса, просчитывать последствия и риски таких решений;
- разработать процедуры полного цикла демократического управления.

Внедрить новые методы управления становится возможным только в том случае, если первые лица организаций видят в этом очевидные выгоды, плюсы. Что может стимулировать директоров открыть двери школ общественности? Разделённая ответственность; «общая школа — школа для всех» — ссылка на коллегиальное решение во время проверок фискальных органов; возможность посмотреть на сложившуюся «картину» другими глазами — людей, не имеющих педагогического образования (это самая большая ценность общественно-государственного управления); консультирование у профессионалов из различных областей по возникающим актуальным вопросам; имидж школы нового образца; выстраивание организации общими усилиями — принятие норм и правил, выработка представлений о том, какой должна быть хорошая школа; усиление прозрачности отношений — «правил игры», когда каждому понятно, почему принимается то или иное управленческое решение. Вот некоторые шаги, которые, на мой взгляд, целесообразно предпринять директору школы:

— проводить родительские собрания по параллелям с презентацией видеofilmа или иллюстрированного фотографиями слайд-шоу об учебном заведении. Такая процедура в значительной степени повышает уровень открытости в глазах родителей. Свою лепту в создание такого впечатления вносит

и экскурсия по школе, которую проводят для родителей старшеклассники, а не педагогические работники;

— организовать общий сбор, в котором принимают участие совместно педагоги и учащиеся. Содержание такого сбора — проблемы, существующие в педагогическом пространстве школы. Для этого директор формирует организационный комитет и подключает к его работе социальных педагогов, представителей администрации, наиболее активных учащихся. Впоследствии такая процедура становится традицией, а её участники ежегодно обсуждают, какие из выработанных совместно планов по разрешению проблем реализованы, что осталось в тени и почему. В этом и заключается подлинное развитие школы;

— сделать нормы поведения предметом компетенции органов классного самоуправления и совета образовательной организации. Ещё в шестидесятые годы прошлого века ленинградский педагог Т. Конникова доказала, что решения, которые принимаются без участия непосредственных исполнителей, не становятся нормой жизни, а значит, педагоги их просто игнорируют. Мне знакомы образовательные учреждения, выпускники которых прошли школу демократического управления. Впоследствии многие из них заняли ведущие должности на муниципальном и региональном уровнях;

— практиковать стажировки учителей и учащихся в других образовательных учреждениях. Это позволяет, с одной стороны, увидеть различия между учебными заведениями, а с другой — осознать ценности своей школы;

— внедрить договорную форму отношений.

Пять этих шагов позволяют формировать организационную культуру, адекватную демократическим процессам, которые происходят в обществе. **НО**