

УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЕМ

УДК 37.01

Н. Н. Давыдова

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССАМИ САМООРГАНИЗАЦИИ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ

Аннотация. В статье показаны подходы к управлению процессами самоорганизации общеобразовательного учреждения (ОУ) и описан алгоритм перевода ОУ повышенного статуса в режим самоорганизации. Представлена организационно-педагогическая модель процесса перевода образовательной системы лицея в режим самоорганизации.

Ключевые слова: информационное общество, открытые системы, инновационные процессы, самоорганизация.

Abstract. The paper considers different approaches to directing the processes of self-development of educational establishments and describes the algorithm of acquiring by advanced educational establishments the above self-development mode. The author also presents a organisational-pedagogical model of conversion of the educational system of a lyceum to the self-development mode.

Index terms: information-oriented society, open systems, innovational processes, self-development.

В ходе реформ первого десятилетия нового века современная школа определяет пути своего развития, адекватного новым требованиям: идет процесс перехода к вариативной развивающей, смысловой системе обучения, что актуализирует и вопросы изменения систем управления образовательными учреждениями в новых социокультурных условиях. Хорошо отлаженные механизмы «жесткого» управления вошли в противоречие со стихийностью, неопределенностью, непредсказуемостью внешней по отношению к администрации образовательного учреждения среды. Сегодня одним из самых популярных понятий менеджмента является «неопределенность» не как незнание, а как постоянная изменчивость условий, поведения (в частности, возникновения новых связей). Поэтому основные линии управления развитием образования в целом, и образовательным учреждением в частности, можно изучать, используя методологию синергетики, сформулированную ранее в тех областях научного знания, где исследуются сложные системы, явления их самоорганизации и эволюции, соответствующие принципам открытости, нелинейности, структурной гетерогенности [1, 5, 6].

Анализ работ в области синергетики (И. Ансофф, Л. И. Новикова, М. В. Соколовский, Е. С. Слесарев и др.) позволяет отметить следующие признаки, обнаруживающие в системе образования внешние проявления синергизма:

- 1) эмерджентное самообнаружение в виде множества вполне «организованных сущностей» с явно системными свойствами и некими конкретными результатами деятельности;
- 2) недостаточная эффективность неподвижной формальной вертикальной иерархической структуры;
- 3) сложность регламентации ресурсного обеспечения;
- 4) эквивифинальность результата, т. е. его получение в обязательном порядке разнообразными методами самоорганизации;
- 5) наличие параллельно действующих подсистем, различных по ведомственной подчиненности и формам собственности;
- 6) возможность при определенных условиях доступа к ресурсам в масштабах конкретной инфраструктуры и манипулирования ими;
- 7) отождествление фактических оргструктур не с нормой, а с проектным представлением о них как о взаимодействующих элементах в форме относительно равноправных ресурснесущих отношений.

Определенные положения, выводы и терминологию этого направления можно проследить еще в работах Л. М. Выготского, который считал воспитание социальным, динамическим процессом, включающим в себя «момент неустановленности, текучести, роста, самостоятельного изменения организма» [3]. Одной из пионерских работ этого направления в образовании следует считать монографию академика РАО В. И. Загвязинского «Противоречия процесса обучения» [4]. Рассматривая процесс обучения, В. И. Загвязинский вводит понятие «обострение противоречий процесса обучения», которое перекликается с понятием «режима с обострением», широко используемым в теории самоорганизации. Е. Н. Князева и С. П. Курдюмов неоднократно подчеркивали, что методология синергетики поможет принципиально изменить трактовку процесса образования: «Процедура обучения, способ связи обучаемого и обучающего, ученика и учителя – это не перекалывание знаний из одной головы в другую, не вещание, просвещение и преподнесение готовых истин. Это нелинейная ситуация открытого диалога, прямой и обратной связи... Это – ситуация пробуждения собственных сил обучающегося, инициирование его на один из собственных путей развития» [5]. По мнению В. Г. Буданова, методология синергетики поможет вернуться к фундаментальному образованию, «дающему целостное видение природы, человека и общества в контексте междисциплинарного диалога» [2].

Новый подход к организации управления ОУ состоит в том, что образовательное учреждение рассматривается как открытая социально-педагогическая система, действующая в рамках новых образовательных цен-

ностей и приоритетов (создание условий для развития личности, способной к самоактуализации и самореализации). Саморазвитие, самоорганизация, самоопределение всех членов педагогического сообщества – условие развития управления образовательным учреждением, которое можно определить как самоорганизационное управление. Идея развития самоорганизации управления связана с появившимся в 60-х гг. прошлого века подходом «*action research*», который трактуется также как деятельностный подход. Согласно этому подходу, обществом следует управлять, опираясь, прежде всего, на творческий потенциал «человеческого фактора».

Деятельностный подход – управление не «ради цели», но «ради процесса». Он начинается с оценки состояния системы, выявления возможных вариантов ее развития, соотнесения их с особенностями ментальности различных социальных групп. Это позволяет сделать политический выбор и разработать программы деятельности в соответствии с учетом общности их интересов и различий в позициях. Затем формируются институты реализации разработанной программы, действующие вначале в режиме «свободного развития событий». Время от времени результаты управленческой деятельности подвергаются анализу, а сама программа – корректировке. Причем эти этапы неоднократно повторяются, так как данная технология управления не рассчитана на достижение какого-либо «оптимального» результата, тем более за один цикл, а представляет собой «жизнь в пути» (А. Сейтов) [7].

Синергетика исходит из того, что «возможно несколько путей развития сложного объекта, будущее неоднозначно определяется настоящим (начальными условиями), его нельзя предсказать, опираясь только на предшествующий опыт. Оптимальный путь развития надо выбирать, его нужно вычислять, им нужно управлять» (А. Самарский) [8].

Однако спектр возможных путей развития органически заложен в самой системе, поэтому управление – это, прежде всего, умение определять потенциально возможные пути эволюции системы и, следуя одному из них, инициировать предпочтительные для управляющего тенденции ее саморазвития. Это возможно лишь в том случае, если управляющее воздействие будет согласовываться с внутренними свойствами управляемой системы. Такое инициирующее воздействие позволит добиваться значительных (резонансных) результатов при минимальных управляющих усилиях (Е. Князева).

Таким образом, суть самоорганизационного управления состоит не в развитии традиционных форм демократизации управления (коллективное принятие решений, участие членов трудового коллектива в управлении и т. п.), а в передаче полномочий, предоставлении каждому работающему права самостоятельно принимать и реализовывать решения в рамках своей компетентности. Поэтому контроль со стороны руководства ограничивается и направляется на конечные результаты. При этом

предпочтение отдается самодисциплине и самоконтролю. Проблема состоит в раскрытии и реализации самоорганизационного и лидерского потенциалов каждого члена педагогического сообщества.

Потенциал управления представлен творческими возможностями и способностями к самоактуализации всех членов коллектива, которые в совокупности делают реальным использование шансов самоорганизации управления. Из сочетания творческого потенциала с самоорганизационным складывается потенциал успеха развития самоорганизации управления образовательным учреждением, который следует интерпретировать в качестве предпосылки успешной деятельности всего педагогического коллектива.

Мы опираемся на тот факт, что принципиальным подходом к организации современного управления является творческая философия труда, которая создавала бы благоприятные условия для постоянного синергетического эффекта на всех уровнях образовательного учреждения. В целом новая парадигма управления рассматривает образовательное учреждение как открытую самоорганизующуюся систему, обладающую эмерджентными свойствами, для управления которой необходимо знание принципов синергетики с целью продуктивного использования потенциала самоорганизации. К основным направлениям управленческого обеспечения самоорганизации можно отнести:

- правильную организацию социального пространства – перераспределение задач, делегирование полномочий, развитие горизонтальных связей;
- формирование единого «культурного поля» образовательного учреждения;
- развитие субъектного потенциала.

Нужно отметить, что в основе реализации потенциала самоорганизации управления ОУ всегда находится поиск новых возможностей управления. Чтобы их выявить, необходимо располагать своевременной и соответствующей информацией. Ее новизна, скорость получения и достоверность играют ключевую роль в самоорганизационном управлении. Развитие самоуправления означает возможность получения и интенсивного обмена информацией между всеми работниками, доступ к необходимой информации, эффективные коммуникации между руководством и другими членами организации. При самоорганизационном управлении возможно принятие решений на том уровне, на котором они и осуществляются, поэтому самоуправление предполагает не только обмен информацией, но и обеспечение условий для дальнейшей реализации принятых решений самими разработчиками.

Важной составной частью развития потенциала самоорганизации управления является SWOT-анализ сильных и слабых сторон образовательного учреждения в сопоставлении с шансами и рисками внешней и внутренней сред. Под шансами понимается потенциал самоорганизации управле-

ния, который не удовлетворяется сложившимися устоявшимися формами и методами работы. К поискам шансов руководство должно подходить широко, не ограничиваясь анализом вероятных действий участников, а учитывая также их возможности. Сильные и слабые стороны образовательного учреждения обычно представлены творческими возможностями и способностями к самоактуализации всех членов коллектива, которые в совокупности и создают потенциал для использования шансов самоорганизации управления. Преодоление противоречий в развитии усилиями основных субъектов образовательной деятельности связано, прежде всего, с саморазвитием образовательной системы современной школы.

Нельзя забывать также о способности к самоуправлению за счет постановки целей и задач развития, проектирования нового состояния образовательной системы и путей его достижения, корректировки образовательного процесса, анализа образовательной деятельности и результатов работы школы, определения новых целей и задач. Поэтому именно саморазвитие является важной характеристикой процесса изменения образовательной системы школы под воздействием внутренних противоречий и внешних факторов, определяемых процессами модернизации системы общего образования.

Ведущими механизмами саморазвития школы выступают совокупность центральных и вспомогательных направлений деятельности основных субъектов образовательного процесса, использование разработанного ОУ методического и технологического инструментариев, обеспечивающих достижение требуемого результата и направленных на обеспечение самоорганизации образовательной системы. Высокая оперативность управленческих решений и их осуществления предполагает передачу управленческих функций, в том числе и стратегических, с уровня вышестоящих органов управления на уровень администрации ОУ, педагогических коллективов различных образовательных ступеней и уровень временных творческих коллективов, в том числе классных руководителей и отдельных педагогов (исследователей и тьюторов).

Возникает так называемая обогащенная образовательная среда с поливариантным выбором, живущая по своим синергетическим законам, законам самоорганизации и креативного динамического хаоса, порождающего новые цели (смыслы), ценности и творческие импульсы. Эта новая образовательная среда требует особого, бережного к себе отношения и новых деликатных форм управления. В таком образовательном пространстве управляющий субъект неотделим от участников образовательного процесса. Задача управления в новых условиях – оптимизация взаимодействия исключающих друг друга процессов сохранения и изменения, происходящих в образовательном пространстве. Искусство управления открытой образовательной системой состоит в том, чтобы обеспечить развитие многообразия и одновременно сохранить стабильность структуры образовательной системы. Именно избыточное многообразие создает спектр возможных направлений развития системы, предоставля-

ет материал для отбора оптимальных тенденций этого развития. В качестве основных инструментов самоорганизации в ОУ можно выделить:

- саморазвитие членов педагогического коллектива лицея на основе обучения и самообучения, реализации системы мер по проектированию сильной организационной культуры;
- делегирование ряда полномочий методическим объединениям и кафедрам ОУ;
- создание горизонтальных структур управления на основе самоуправляемых временных творческих коллективов;
- расширение применения востребованных форм мотивирования субъектов образовательной деятельности.

Критически важным фактором успешности ОУ при переводе в режим саморазвития является формирование творческих способностей педагогического коллектива, навыков совместной мотивированной работы. Поэтому при построении модели перевода ОУ в режим саморазвития *первый этап* совершенствования управленческой деятельности направлен на обеспечение открытости и увеличение многообразия направлений деятельности в ОУ. Содержание управленческой деятельности на этом этапе включает

- организацию взаимодействия между кафедрами и методобъединениями;
- обеспечение реальной преемственности в работе педагогов начальной, основной и старшей ступеней ОУ;
- поддержку инновационной деятельности педагогов;
- организацию взаимодействия с научными учреждениями;
- организацию деятельности педагогического коллектива по повышению профессионального мастерства.

Второй этап связан со структурированием образовательной деятельности, ростом ее упорядоченности, что способствует переходу ОУ к периоду устойчивого развития. В этот период в ОУ, как в любой открытой системе при существенном накоплении многообразия, создаются условия для активного взаимодействия не только между участниками образовательного процесса внутри учреждения, но и с социумом (другими образовательными и научными учреждениями, организациями, предприятиями). Возникают новые образовательные проекты, в том числе международные, что свидетельствует об открытом характере образовательной среды ОУ, создании сложной, нелинейной системы, находящейся во взаимодействии с другими моделями образовательного пространства, способной к принятию в свою систему новых субъектов и созданию новых отношений. На этом этапе создаются предпосылки как для возникновения новых организационных структур, так и для тесного взаимодействия существующих организационных структур и развивающегося многообразия образовательной деятельности.

На *третьем этапе* в ОУ обеспечивается процесс нормативного оформления найденных форм, методов и содержания образования, упорядоченности деятельности. В то же время особое внимание уделяется созданию условий для сохранения в структуре образовательного пространства ОУ как системы отношений многообразия, избыточности, демократичности, что сохраняет устойчивость отношений и высокие темпы развития учреждения. В этот период с целью создания оптимальных условий для осуществления эффективного образовательного процесса в ОУ должна быть окончательно сформирована обновленная структура управления и определены основные формы взаимодействия возникших управленческих структур. Организуется нормативно-правовое оформление сложившейся структуры управления ОУ, что позволяет создать необходимые организационно-содержательные условия для профессионального и личностного роста педагогов, способствовать созданию системы непрерывного образования и обеспечению стабильной успешности учащихся ОУ, укреплению связей с учреждениями образования и науки. Организационно-педагогическая модель процесса перевода образовательной системы ОУ в режим самоорганизации приведена в таблице.

Организационно-педагогическая модель процесса перевода образовательной системы ОУ в режим самоорганизации

| Базисные принципы самоорганизации образовательной системы | Профессиональные качества педагогического коллектива, создающие возможность для реализации базисных принципов | Необходимые организационно-содержательные условия |
|---|---|--|
| 1 | 2 | 3 |
| Открытость образовательной системы | Способность педагогического коллектива к постоянному взаимодействию с внешней средой | Создание открытой информационно-образовательной среды. Учет требований рынка труда и системы профессионального образования к образовательной системе |
| Стратегическое управление развитием | Способность управленческой команды к стратегическому управлению | Стратегия и тактика формирования механизма саморазвития образовательной системы на основе педагогического SWOT-анализа |
| Ориентация образовательной системы на результат | Способность педагогического коллектива достигать поставленные цели | Определение цели образовательной деятельности, миссии ОУ, модели выпускника ОУ. Выявление факторов результативности образовательной системы |

Окончание таблицы

| 1 | 2 | 3 |
|---|--|--|
| Синергетичность процесса образования | Способность внутренней самоорганизации образовательной системы в целом | Управление образовательной системой на принципах самоорганизации. Обратная связь и самоорганизация образовательной системы в зависимости от потребностей учащихся, родительской ответственности, системы профессионального образования |
| Устойчивое привлечение всех видов ресурсов | Способность получать необходимые ресурсы из внешней среды | Реализация программы опережающего развития материально-технической базы ОУ |
| Разработка индивидуальных образовательных траекторий учащихся и педагогов | Способность выстраивать образовательные программы в соответствии с индивидуальными запросами личности, рынка труда и системы профессионального образования | Внедрение современных технологий обучения. Организация педагогического взаимодействия в процессе конструирования знаний. Мотивация учащихся к проектной и исследовательской деятельности в условиях широкой информатизации образования |
| Тесная связь с внешней средой | Способность выстраивать партнерские отношения с субъектами внешней среды | Организация социального партнерства с внешней средой |
| Постоянный контроль качества обучения | Способность к обеспечению системного контроля качества подготовки выпускников | Комплексная система управления качеством образования в ОУ. Анализ достижения фактических результатов образования |

Эффективные организационные изменения в ОУ возможны только при условии, что лидеры происходящих в ОУ перемен понимают базовые принципы управления этими преобразованиями. К ним относятся следующие принципы:

- *открытости*: установка субъектов управления на постоянный поиск и изменения, открытость образования будущему, изменение роли руководителя за счет перехода к совместным действиям в новых ситуациях в изменяющемся мире;
- *ценностно-личностного подхода руководителя к подчиненным*: умение обращаться к внутренним источникам и механизмам саморазвития ценностного (рефлексивного) слоя сознания подчиненных, представленного деятельностью его личностных структур: мотивирования, рефлексии, критичности, автономности и др.;

- *субъектности*: овладение новыми педагогическими умениями по созданию условий, способствующих самоорганизации как руководителя, так и подчиненных. В синергетике субъектность рассматривается как позитивное проявление изначально хаотических взаимосвязей, упорядочивающихся по мере процессов самоорганизации. Синергетика также свидетельствует о том, что *хаос является конструктивным механизмом самоорганизации сложных систем*, так как рождение нового связано с нарушением привычной системы упорядоченности, переструктурированием и достраиванием за счет элементов среды, выходом за пределы исходной системы;

- *нелинейности*: преодоление аддитивного подхода в процессе развития системы управления образовательным учреждением, – сумма управленческих воздействий не всегда равна их результату;

- *самодостраивания*: направленность на реализацию главной идеи. В этом случае идея играет роль стимула, одного из резонансных воздействий на сложную систему самоуправяемого развития, которая инициирует работу всех структурных подразделений;

- *приоритета развития целого*: согласно синергетическим законам, целое развивается быстрее составляющих его частей. При этом существенную роль играет согласованность действий, кооперация усилий для объединения в единое целое, особенно когда речь идет о такой сложной системе, как образование. Выгодно развиваться вместе, ибо это приводит к экономии материальных, духовных и других затрат [6]. В связи с этим становится важным вовлечение управляемых в процессы их собственного развития для создания нового целого;

- *взаимодействия самоорганизации и организации, случайного и необходимого*: в соответствии с этим принципом необходимо учитывать механизмы взаимосвязи и взаимодействия самоорганизации и организации в развитии образовательного учреждения. Если самоорганизация выступает объективным основанием для активизации человеческой деятельности, то организация является способом упорядочивания отмеченной инициативы в том или ином виде. Это означает, что активизация «переводится» на новый уровень возможного анализа. Самоорганизация может привести и к негативным последствиям, поэтому она нуждается в корректировке и поддержке со стороны органов управления. Организующая роль управленца должна быть направлена на инициирование и поддержку процессов развития, гибкое упорядочивание внешних факторов.

Таким образом, деятельность всех субъектов образовательного процесса в рамках перехода в режим саморазвития существенно обогащает образовательную среду современного учреждения системы общего образования. В сложной открытой системе, какой является сегодня подобное учреждение, за счет действия нелинейных связей возникают процессы коэволюции, отличающиеся тем, что общий темп развития ОУ становится выше темпов развития его составных частей.

В рамках синергетического подхода развитие потенциала самоорганизации управления образовательным учреждением предстает в виде системы изменений, которые организованы ею относительно становления нового качества и ведут к росту динамичности, активности социальной системы в целом и отдельных ее компонентов. Для учащегося, оказавшегося в среде, поощряющей творчество во всех его разумных проявлениях, создается оптимальное сочетание условий, достаточных для самоактуализации его как творца.

Развитие ОУ с позиции теории самоорганизации обеспечивает новые возможности для создания такой системы обучения и воспитания, в рамках которой осуществляется активное взаимодействие образования, науки, экономики и общества, формирование информационной культуры всех участников образовательного процесса, позволяющей им адаптироваться к изменяющимся социокультурным условиям развивающегося информационного общества.

Литература

1. Акчурин И. А. Развитие понятийного аппарата теории самоорганизации // Самоорганизация и наука: опыт философского осмысления. М.: Наука, 1994. С. 80–97.
2. Буданов В. Г. Синергетические стратегии в образовании. [Электрон. ресурс]. Режим доступа: <http://ns.iph.ras.ru/~mifs/stbudan.htm>
3. Выготский Л. С. Педагогическая психология. М., Педагогика, 1991. 480 с.
4. Загвязинский В. И. Противоречия процесса обучения. Свердловск: Сред.-Урал кн. изд-во, 1971. 160 с.
5. Князева Е. Н., Курдюмов С. П. Антропный принцип в синергетике // Вопр. философии. 1997. № 3. С. 62–79.
6. Князева Е. Н., Курдюмов С. П. Синергетика и принципы коэволюции сложных систем. М.: Категории, 1997. № 3. С. 37–49.
7. Самарский А. А., Михайлов А. П. Математическое моделирование (идеи, методы, примеры). М.: Наука, 1997. 320 с.
8. Сейтов А. Проблемы управления в XXI веке (по материалам Римского клуба) // Общественные науки и современность. 1992. № 4.