

Самоорганизация управления



О. Н. АРЕФЬЕВ,
доктор педагогических наук, профессор, академик АПО, заслуженный учитель РФ, директор Уральского технологического колледжа – филиала ФГАОУ ВПО «Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ», Свердловская область, Заречный

Современные изменения в системе управления образовательными учреждениями глубоко связаны с кризисными явлениями в этой сфере. Традиционные принципы управления не являются достаточными для обеспечения развития образовательного учреждения. Задача руководителя образовательного учреждения состоит в поддержке и инициировании процессов самоорганизации.

Хорошо отлаженные механизмы «жесткого» управления вошли в противоречие со стихийностью, неопределенностью, непредсказуемостью внешней, по отношению к образовательному учреждению, среды. Одним из самых популярных понятий современного менеджмента становится «неопределенность» не в смысле незнания, а как постоянная изменчивость внешних и внутренних условий. Полный учет и просчет заранее, до мелочей, всех деталей становится маловероятным.

Разумеется, современный менеджмент не отвергает полностью рационалистическую модель, которая была и остается методологической основой формирования организационных структур, планирования и т.д. Элементы жесткого командного управления по-прежнему предпочтительны в определенных экстре-

мальных условиях, требующих, например, быстрой концентрации усилий при решении оперативных задач. Там, где надо экспериментировать, творить, налаживать взаимодействие, сугубо административные рычаги становятся неприемлемыми – требуется новое, более гибкое управление.

Новая управленческая парадигма

Новая парадигма управления рассматривает образовательное учреждение как открытую самоорганизующуюся систему, обладающую эмерджентными (внезапно возникающими) свойствами, для управления которой необходимо знание и правильное применение принципов синергетики с целью продуктивного использования потенциала самоорганизации. Но ни в нашей стране, ни в мировой практике не существует целостной совокупности (или

системы), с помощью которой можно было бы развить потенциал самоорганизации управления образовательным учреждением, который должен оцениваться не только с помощью синергетических параметров, но и с помощью педагогических параметров, так как именно они находятся в сфере деятельности конкретного образовательного учреждения.

Идея развития самоорганизации управления является относительно новой для науки. Но корни ее находятся в появившемся в 60-х годах прошлого века подходе «action learning» или «action research», который трактуется современными исследователями как деятельностный подход.

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.

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.

Принципиальным подходом к организации современного управления является творческая

Там, где надо экспериментировать, творить, налаживать взаимодействие, сугубо административные рычаги становятся неприемлемыми — требуется новое, более гибкое управление

философия труда, которая создавала бы благоприятные условия для постоянного синергетического эффекта на всех уровнях образовательного учреждения.

Новый подход к организации управления состоит в том, что образовательное учреждение рассматривается как открытая социально-педагогическая система, действующая в рамках новых образовательных ценностей 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 мы определяем как самоорганизационное управление.

Инициированное развитие

Считая синергетический подход наиболее приемлемым в современных условиях нестабильности, рассмотрим далее его специфику в процессах управления образовательным учреждением.

Хорошо известен тот факт, что развитие любой самоорганизующейся системы может осуществляться в двух различных с точки зрения управления формах. Первая, которую называют эволюционным развитием, не требует какого-либо управления. Система спонтанно меняется (развивается) под воздействием сочетания внешних условий и внутренних тенденций. Вторая форма, которую можно назвать инициированным развитием, осуществляется в случаях, когда система должна существенно изменить свое состояние по воле какого-либо внешнего субъекта, под воздействием существенных изменений внешней среды или в результате накопившихся эволюционных изменений, также требующих существенных (качественных) изменений состояния системы. Главное для нас в этой форме то, что она требует управления. Очевидно, что первая форма по отношению к образовательному учреждению не подходит. Поэтому все нижесказанное посвящено иницируемому, управляемому развитию.

Коллектив состоит из лидеров

Эффективное использование потенциала развития самоорганизации управления образовательным учреждением во многом определяется и степенью реализации лидерского потенциала ее работников. Проблема состоит в раскрытии этого потенциала, превращении его в ресурс и соответствующем использовании. Мы исходим из предположения, что каждый из нас является носителем управленческого потенциала, но реализовать его через формальную власть может, только заняв определенное место в должностной иерархии.

Но, как известно, искусство лидерства одновременно и дается от рождения, и приобретается в процессе совместной работы с другими, поэтому даже обладание оптимальным набором нужных качеств не гарантирует индивидууму лидерство. В менеджменте не менее важен

случай, шанс проявить такие качества. Отсюда необходимость создания возможностей для самореализации сотрудников и проявления ими своих потенциальных способностей, т. е. для самоорганизационного управления.

Реализация потенциала личности в значительной мере зависит от ситуации. Поэтому создать ситуацию успеха для каждого сотрудника — задача руководителя образовательного учреждения.

У современных руководителей появилась возможность, проявляя лидерские качества, вывести свою организацию из кризиса, который неизбежен в нынешних условиях нестабильности. Талантливый, творческий управленец стал играть роль своеобразного аттрактора, того неожиданного компонента системы, который собирает вокруг себя важные ее элементы, втягивает их в движение, в процесс самоорганизации. И в конце концов оказывается способным, придавая системе дополнительные импульсы неравновесности, перевести ее в состояние развития.

Не обойтись и без синергетических характеристик личности руководителя-лидера. Следуя этой логике, отметим, что руководитель — творческая личность, первопроходец и следопыт. Он уверен в том, что целое больше суммы его частей.

Он ценит различия людей и пытается создать на основе этих различий. Сталкиваясь с двумя противоположными предложениями, он старается найти третье, более творческое решение. Он эффективный, умный катализатор изменений, комфортно существует в условиях неопределенности и умеет упорядочивать хаос, способен переноситься из настоящего в будущее и обратно, способен быстро и без колебаний отказаться от бесполезной тактики в пользу других действий, а если они окажутся неэффективными, то продолжит поиски. Таким образом, поиск новых возможностей управления образовательным учреждением лежит в основе реализации потенциала самоорганизации управления.

Чтобы выявить новую возможность, необходимо располагать своевременной и соответствующей информацией. Поэтому 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.

Суть самоорганизационного управления состоит не в развитии традиционных форм демократизации управления, а в передаче полномочий, предоставлении каждому работающему права самостоятельно принимать и реализовывать решения в рамках своей компетентности

Принципиальным подходом к организации современного управления является творческая философия труда, которая создавала бы благоприятные условия для постоянного синергетического эффекта на всех уровнях образовательного учреждения

Так как при самоорганизационном управлении решения часто принимаются на том уровне, на котором они и осуществляются, то самоуправление предполагает не только обмен информацией, но и обеспечение всего необходимого для возможностей творческой самореализации разработчиков решений для самостоятельного использования.

Убежденность в необходимости развития и использования потенциала самоорганизации управления подтверждается также известным методом анализа сильных и слабых сторон образовательного учреждения в сопоставлении с возможностями и угрозами во внешней среде.

Исходя из этого концептуального положения, образовательное учреждение добьется успеха тогда, когда ему удастся использовать свои сильные стороны в полном соответствии с

теми возможностями, которые предоставляют окружающей средой.

Под возможностями понимается потенциал самоорганизации управления, который не удовлетворяется сложившимися устоявшимися формами и методами работы. К поискам возможностей руководство должно подходить широко, не ограничиваясь только анализом

вероятных действий участников. Сильные и слабые стороны образовательного учреждения обычно представлены творческими возможностями и способностями к самоактуализации всех членов коллектива, которые в совокупности создают потенциал для

использования шансов самоорганизации управления. Развитие самоорганизационного и лидерского потенциалов личности способствует, в свою очередь, развитию потенциала самоорганизации управления образовательным учреждением.

Принципы самоорганизации

Концептуальная структура самоорганизации управления образовательным учреждением исключительно сложна и определяется набором принципов:

1. *Принцип открытости* (признание обмена системы — образовательного учреждения — информацией с окружающей средой, обществом). Проявляется в контексте анализа всей системы воздействующего на образование и управление им окружения. «Открытая модель» управления предполагает: открытость образования будущему; интеграцию всех

способов освоения человеком мира; развитие и включение в процессы управления синергических представлений об открытости мира, целостности и взаимосвязанности человека, природы и общества; обращение к мировоззренческим и смысловым моделям (а не их догматизация или полное отсутствие); установку субъектов управления на сверхзадачу, в связи с чем образование находится в процессе постоянного поиска и изменения, все время формируя новые ориентиры и цели, изменение роли руководителя; переход к совместным действиям в новых, небывалых ситуациях в открытом, изменяющемся, необратимом мире.

2. *Принцип ценностно-личностного подхода руководителя к подчиненным.* Несомненна эффективность самоорганизации в управлении при развитых отношениях доверия, взаимоважности, взаимопомощи, когда используются знания всех участников педагогического процесса, а не только небольшого числа лиц, осуществляющих планирование и управление в административно-командной форме. Он требует умений обращаться к внутренним источникам и механизмам саморазвития ценностного (рефлексивного) слоя сознания, представленного деятельностью его личностных структур мотивирования, рефлексии, критичности, автономности и др.

3. *Принцип субъектности* (ориентация на переход от традиционно-директивного управления на руководство, способствующее актуализации внутренней, творческой активности личности). Для становления субъектности необходимо овладеть новыми педагогическими умениями по созданию условий, способствующих самоорганизации не только личности руководителя, но и подчиненных. В синергетике субъектность рассматривается как позитивное проявление изначально хаотических взаимосвязей, упорядочивающихся по мере процессов самоорганизации. Хаос необходим, он — источник развития. Источник этот — внутренний, субъектный, во многом определяющий поведение сложноорганизованной системы. Синергетика также свидетельствует о том, что хаос является конструктивным механизмом самоорганизации сложных систем, так как рождение нового связано с нарушением привычной системы упорядоченности, с переструктурированием и достраиванием за счет элементов среды, с выходом за пределы исходной системы.

4. *Принцип становления.* Главная форма бытия образовательного учреждения не ставшее, а становящееся бытие. Выражается через хаос и порядок. Взаимодействие хаоса и порядка раскрывает: а) образ времени как темпа становления; б) образ субъекта, переходящего из потенции в актуальность по мере усложнения форм бытия; в) образ свободы как возможности для субъекта.

5. *Принцип подчинения.* Функционирование и развитие управления образовательным учреждением (администрации) определяется процессами в ее «сверхсистеме» (образователь-

Реализация потенциала личности в значительной мере зависит от ситуации. Поэтому создать ситуацию успеха для каждого сотрудника — задача руководителя образовательного учреждения

У современных руководителей появилась возможность, проявляя лидерские качества, вывести свою организацию из кризиса, который неизбежен в нынешних условиях нестабильности

Хаос является конструктивным механизмом самоорганизации сложных систем, так как рождение нового связано с нарушением привычной системы упорядоченности

ном учреждении) при возникновении иерархии масштабов времени. По сути, это принцип «самоупрощения», т. е. сведения ее динамического описания к малому числу параметров порядка.

6. *Принцип нелинейности.* Ориентирует на преодоление аддитивного подхода в процессе развития системы управления образовательным учреждением — сумма управленческих воздействий не всегда равна их результату.

7. *Принцип резонанса* — эффективны слабые, резонансные воздействия на управляемую систему. Внешние воздействия совпадают (резонируют) с внутренними механизмами самоорганизации. Зная механизмы самоорганизации, можно сознательно ввести в среду соответствующее воздействие — «уколоть» среду в нужных местах и тем самым направить ее движение. Но направить не куда угодно, а в соответствии с потенциальными возможностями самой среды.

Механизм самодостраивания включает в себя реализацию принципа направленности на возникающее целое. Это план, главная идея, которая помогает выстроить систему самоуправления. План играет роль стимула, одного из резонансных воздействий на сложную систему самоуправляемого развития. План инициирует работу всех структурных подразделений, способствует выведению потенциально зреющего наружу, его логическому оформлению.

8. *Принцип приоритета развития целого.* Во всей объединенной области устанавливается новый, более высокий темп развития. 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. В связи с этим становится важным процесс вовлечения управляемых в процессы их собственного развития для создания нового целого.

9. *Принцип взаимодействия самоорганизации, 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.

Под знаком синергетики

Потенциал менеджмента составляет огромный, накопленный управленцами практический материал. Для осмысления этого материала полезна общая культура научного мышления, предложенная теоретиками синергетики и педагогики. Диалогическая подоплека синергетики способствует продуктивному использованию ее аппарата при исследовании процессов управления, а педагогические концепции авторов личностно ориентированного образования помогают реализации синергетического принципа трансценденции (или самоактуализации), что означает способность человека «постоянно превосходить себя», «достигать предела человеческих возможностей».

Таким образом, используя методологические возможности синергетики и педагогики, руководитель образовательного учреждения может плодотворно решать управленческие задачи, создавая вокруг себя пространство культуры. 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 ее отдельных компонентов.

Внешние воздействия совпадают (резонируют) с внутренними механизмами самоорганизации. Зная механизмы самоорганизации, можно сознательно ввести в среду соответствующее воздействие — «уколоть» среду в нужных местах, и тем самым направить ее движение

Самоорганизация может привести к негативным последствиям, поэтому она нуждается в корректировке и поддержке со стороны органов управления

Инновации в обучении

2012 г. В ходе внедрения инновационно-образовательных программ Сергинским многопрофильным техникумом разработаны и реализованы 7 новых учебных планов для профессиональной подготовки и опережающего обучения по образовательным программам.

2009–2010 гг. Разработка трех новейших методических пособий по формам организации образовательного процесса в Сергинском многопрофильном техникуме позволила повысить качественный уровень образования в учебном заведении и значительно улучшить систему подготовки специалистов в лице своих выпускников.

2011 г. На базе Сергинского многопрофильного техникума создано 86 новых ученических мест в кабинетах, УПМ, на площадках ОАО «Уралбурмаш», приобретено 88 единиц современного оборудования, 10 тренажеров-имитаторов, оборудованы 3 новые лаборатории, в том числе и передвижная.

2012 г. Оснащение лаборатории материаловедения в Сергинском многопрофильном техникуме комплектом оборудования для испытания металлов позволило организовать дополнительно 12 рабочих мест учащихся. Теперь практические и лабораторные работы максимально приближены к реальным условиям предприятий.