

ПРОЕКТИРОВАНИЕ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ КАК АНТИКРИЗИСНАЯ СТРАТЕГИЯ

Р.М. Гайнутдинов

МОУ Культурно-образовательный центр «ЛАД», г. Ярославль

© Гайнутдинов Р.М., 2020

DOI: 10.46573/2409-1391-2020-4-39-44

В статье отмечается, что в условиях нестабильности и неопределенности, которые характерны для сегодняшнего мира в целом и российской системы образования в частности, важной является способность сохранять видение перспектив и направлений движения для конкретных образовательных организаций. Рассматривается вопрос выбора приоритетов на ближнюю и дальнюю перспективы развития и инструментов подготовки к ним персонала.

Ключевые слова: организационная культура, субъектность, полисубъектность, рефлексивность, самопрограммирование, соуправление, рабочая группа.

Любая организация для повышения успешности (конкурентоспособности, прибыльности, качества результатов) в современных условиях должна заботиться о своем постоянном развитии. Это требование становится таким же обязательным, как наличие клиентов (потребителей) и удовлетворение их значимых потребностей. Причем эта константа значима как для бюджетных учреждений, так и для коммерческих структур. Планирование своего развития, в том числе и долгосрочное, несмотря на изменяющиеся реалии, всегда будет актуально. Понятно, что предугадать кризисные ситуации (даже в кратко-срочной перспективе) практически невозможно (никто в мире не мог в конце 2019 г. предположить, что практически весь 2020 г. пройдет под знаком борьбы с пандемией коронавируса и его последствиями), но без планирования невозможно увидеть и конкретизировать перспективы своего существования. Под планированием мы понимаем не только цели и ожидаемые результаты, которых должна достичь компания, но и план действий и идеи, необходимые ресурсы для их реализации.

Эпоху, в которой мы живем, обозначают сокращением VUCA (англ. volatility – «нестабильность», uncertainty – «неопределенность», complexity – «сложность», ambiguity – «неоднозначность»). Принципы управления в эпоху VUCA нетрадиционные. В России к этим принципам добавляются еще как минимум два фактора – ограничения (санкции) и неэффективность систем управления. Все эти риски, трудно предсказуемые угрозы касаются (хоть и в меньшей степени) также и образовательных организаций (ОО).

Н.Н. Талеб, автор бестселлеров «Черный лебедь. Под знаком непредсказуемости» [7] и «Антихрупкость. Как извлечь выгоду из хаоса», обратил внимание на такое свойство живых систем, как способность становиться сильнее и выносливее при прохождении через испытания, переживания потрясения. Достигается антихрупкость за счет очень пристального внимания к происходящему, оперативной обратной связи и адаптивного взаимодействия с окружающим миром. Главный ресурс повышения надежности социальной системы в указанных условиях

– это повышение качества управления и развитие потенциала сотрудников ОО. Спасением для образовательных учреждений может стать распределенное по всей организации лидерство, которое должно проявляться на всех уровнях управленческих структур. Но готовы ли педагоги к тому, чтобы проявлять инициативу и брать на себя дополнительную ответственность, которая неизменно сопровождает роль лидера? Или, может, стоит поставить вопрос иначе: при каких условиях люди на разных уровнях организационной структуры будут готовы становиться лидерами своих организаций?

Если мы хотим сформировать лидеров и субъектов собственной жизни и деятельности среди педагогов, их необходимо помещать в обстоятельства, стимулирующие проявление характеристик субъекта. Эти обстоятельства в ОО зависят от ряда основных аспектов: собственно самой образовательной деятельности, способа организации образовательного процесса и образовательного пространства; характера отношений участников образовательного процесса (в первую очередь руководителя, педагога, обучающегося, родителя). Если же говорить о необходимости формирования субъектной позиции педагога, а также субъектно-ориентированного педагогического процесса, то, несомненно, для их успешного создания и функционирования следует проектировать, «выращивать», стимулировать развитие субъект-субъектных отношений руководителя и сотрудника. Это, в свою очередь, возможно при соответствии доминирующего стиля управления, организационной культуры ОО ценностям активности и самостоятельности педагогов. Поэтому нужно осуществлять управление, ориентированное на формирование полисубъектности.

Полисубъектность коллектива – это качественно определенный способ согласования внешних и внутренних условий деятельности, процессов интеграции и адаптации, характеризующийся участием в качестве субъектов принятия решений тех, кто выступает одновременно и субъектом их реализации. Это своеобразная характеристика системной координации эмоциональных, интеллектуальных и волевых процессов, состояний и свойств личностей и группы в целом относительно объективных и субъективных условий деятельности, общения и развития [2].

Коллективный субъект через координационные и субординационные взаимодействия обретает черты структурности и иерархичности, выступая при этом не как моно-, а как полисубъект. Для достижения свойств моносубъектности, в том числе непротиворечивости, целенаправленности, адаптивности и так далее, коллектив посредством механизмов индивидуальной и групповой рефлексии и организации собственной деятельности, направленной на реализацию общих целей, в рамках принятых ценностей и норм достигает уровня интегрированного полисубъекта, обладающего синергетическими возможностями. «Рефлексивные взаимодействия являются основой и главным механизмом интеграции коллективного субъекта» [3, с. 122].

Для бюджетного учреждения вполне естественной является ориентация на государственные и общественные интересы. Особенно острые запросы к системе образования формулируются при возникновении эксцессов с участием детей и подростков, ситуаций криминального и полукриминального характера. В связи с этим в ситуации пандемии Президент России В.В. Путин внес 21.05.2020 на рассмотрение Государственной думой поправки в закон «Об образовании в Российской Федерации» [6], предусматривающие укрепление воспитательной составляющей системы образования. Президентом было предложено ввести

механизм организации воспитательной работы, которая войдет в состав образовательных программ. В эти программы планируется включить календарный план и рабочую программу воспитания. Их будут разрабатывать и утверждать сами ОО. Смысл поправок, по мнению Президента, в том, чтобы «укрепить, акцентировать воспитательную составляющую отечественной образовательной системы» [6]. Он подчеркнул, что система образования не только учит, но и воспитывает, формирует личность, передает ценности и традиции, на которых основано общество. Учреждения дополнительного образования входят в общую систему российского образования (РО) как обязательная и значимая подсистема, вносящая существенный вклад в воспитание и самовоспитание личности ребенка на разных этапах его социализации – от самого раннего (1,5–2 года) до раннего юношеского возраста (16–18 лет). Для того чтобы реализовать свою миссию эффективно, качественно, учреждения дополнительного образования должны иметь собственную стратегию управления развитием, сопряженную со стратегией РО и страны в целом, учитывать региональные особенности, потребности своей целевой аудитории, возможности и организационную культуру учреждения.

«Стратегическое управление можно определить как такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности позволяет организации выживать и достигать своей цели в долгосрочной перспективе» [1, с. 183]. Среда стала столь быстро и непредсказуемо меняться, что затруднительно жестко контролировать по времени этапы реализации долгосрочных планов, поэтому важно уметь подстраиваться под эти изменения, помня о конечной цели стратегии, которая в случае с системой образования формулируется в программах развития конкретных ОО.

Важным элементом формирования организационной культуры субъектного типа является вовлечение существенной доли сотрудников в управление. Естественный и мощный инструмент в этом направлении – создание рабочей группы (РГ) при проектировании новой программы развития (ПР) ОО. Рабочая группа в муниципальном образовательном учреждении «ЛАД» (центр «ЛАД») была сформирована из молодых и активных сотрудников, имеющих разный опыт и должностные обязанности. В начале взаимодействия (февраль 2020 г.) члены РГ довольно узко понимали устройство центра и свою взаимозависимость, но во время проектной деятельности произошла трансформация как их представлений о системе под названием центр «ЛАД», так и восприятия рабочих взаимоотношений при разработке новой ПР. Отметим, что существенные коррективы в эту деятельность внес коронавирус: было введено в экстренном порядке дистанционное обучение, организован удаленный рабочий процесс, на ходу изменены формы организации внутренней работы и освоены дистанционные формы коллективного взаимодействия, так как важно было сохранить энергетику движения и содержательную целостность документа.

Предварительным шагом, направленным на выбор приоритетных направлений будущей программы развития и объект деятельности РГ, стала серия интенсивных семинаров руководителей и ведущих специалистов центра. В ходе группового анализа проблемного поля по методу номинальных групп были

выделены восемь приоритетных направлений [4], которые, с нашей точки зрения, создали систему взаимосвязанных проектов стратегии развития центра «ЛАД» на период 2020–2025 гг.:

- 1) реализация государственной стратегии персонифицированного финансирования дополнительного образования;
- 2) развитие маркетинговой деятельности и рекламы центра, его объединений и педагогов;
- 3) создание службы психолого-методического сопровождения деятельности центра;
- 4) организация работы с детьми с особыми образовательными потребностями;
- 5) оптимизация внебюджетной деятельности и платных услуг;
- 6) активизация работы с родителями;
- 7) развитие структурного подразделения (филиала);
- 8) структурирование и развитие системы внутрифирменного обучения.

Наиболее существенные аспекты работы над ПР, которые стремились учесть и закладывали при организации проектной группы:

- 1) при создании стратегического документа не менее важным, чем сам документ является деятельность по его разработке, т. е. происходят своеобразное «самопрограммирование», векторная настройка участников РГ и закладывается мотивация целедостижения;
- 2) разрабатывается стратегия развития центра; она должна стать той «дорожной картой» (общим представлением о том, куда движемся), которая будет ориентиром при принятии решений и планов работы, консолидации ресурсов на ключевых направлениях развития центра «Лад» на 3–5 лет;
- 3) у существенной группы сотрудников (в нашем случае это 10–12 человек, т. е. 25 % педагогического состава) формируется системное представление о своей работе в контексте общих проблем и задач ОО;
- 4) образуется «критическая масса» сотрудников, которая на основе общих ценностей и выработанного видения будущего станет «группой прорыва» коллектива в целом и передовым отрядом в управлении центром;
- 5) работа над программой выступает школой резерва кадров, т. е. основой для будущих ротаций в коллективе;
- 6) у педагогов формируется культура группового взаимодействия и коллективных решений, что, с одной стороны, может переноситься непосредственно в их педагогическую деятельность, а с другой – становится объединяющим принципом работы («мы все в одной лодке, и мы знаем, к какой гавани плывем»);
- 7) деятельность рабочей группы становится стержнем формирующейся системы внутрифирменного обучения сотрудников.

Таким образом, реализует программу тот, кто программирует будущее, чтобы ПР не превратилась в фантазии людей, которые не несут ответственности за будущее организации и ставят нереальные цели.

Соуправление должно осуществляться каждым на своем участке, на своем рабочем месте через управленческие полномочия по решению ряда важных вопросов функционирования и развития учреждения дополнительного образования. Собственно, это одна из форм так называемого горизонтального лидерства, или концепции β-лидерства. Иными словами, во главе организации находятся лидеры на каждом уровне управления (необходимое условие эффективного

противостояния кризисным явлениям и участия в коллегиальной работе по производству программных представлений совместного строительства будущего, норм организации совместной деятельности, способствующей этому строительству), а не стоит один-единственный человек – так называемый α -лидер.

Мы понимаем, что «планировать полезно, слепо следовать плану глупо» [5]. Поэтому гибкость и корректировка, мониторинг и оперативное принятие решений – это обязательные принципы реализации даже самой удачной стратегии. Благодаря наличию разработанной программы развития мы в каждый момент времени представляем конечную цель, к которой стремимся, и движемся к ней короткими этапами – итерациями. В конце каждой короткой (месячной) итерации мы оцениваем, приблизились ли к цели или нет.

Библиографический список

1. Виханский О.С. Наумов А.И. Менеджмент: учебное пособие. М.: Гардарики, 1999. 527 с.
2. Гайнутдинов Р.М. Социально-психологические закономерности организационной культуры как фактора управления учреждением дополнительного образования: дис. ... канд. психол. наук: 19.00.05. Ярославль, 2001. 213 с.
3. Карпов А.В., Пономарева В.В. Психология рефлексивных механизмов управления. М. – Ярославль: ДИА-пресс, 2000. 284 с.
4. Марков С. Метод номинальных групп [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://geniusrevive.com/metod-nominalnyh-grupp/> (дата обращения: 10.07.2020).

5. Сазерленд Дж. Scrum. Революционный метод управления проектами. М.: Манн, Иванов и Фарбер, 2015. 288 с.
6. Совещание по текущей ситуации в системе образования [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rg.ru/2020/05/21/putin-vnes-zakonoproekt-o-vospitatelnoj-rabote-v-sisteme-obrazovaniia.html> (дата обращения: 10.07.2020).
7. Талёб Н.Н. Черный лебедь. Под знаком непредсказуемости. М.: КоЛибри, 2015. 736 с.

DESIGNING THE DEVELOPMENT PROGRAM OF AN EDUCATIONAL ORGANIZATION AS AN ANTI-CRISIS STRATEGY

R.M. Gaynutdinov

Cultural-educational center «LAD», Yaroslavl

Despite the overall instability and unpredictability of the modern world and to be precise Russian educational system, the importance of having an insight into the perspectives and future directions of a particular educational organization cannot be doubted. That is why it is vital to explore the topic of choosing the right organizational priorities in short and long run and instruments to incorporate them into the task force.

Keywords: *organizational culture, identity, multi identity, reflexivity, self programming, co-managment, task force.*

Об авторе:

Гайнутдинов Рашид Минасхатович – кандидат психологических наук, доцент, заведующий отделом психолого-методического сопровождения МОУ Культурно-образовательный центр «ЛАД», г. Ярославль, Россия. E-mail: rashidmg@mail.ru

Author information:

Gaynutdinov Rashid Minashatovich – PhD (Psychological sciences), Associate Professor, Head of Department of Psychological and Methodological Support of Cultural-educational Center «LAD», Yaroslavl, Russia. E-mail: rashidmg@mail.ru