

**Эффективная развивающаяся образовательная организация: актуальные задачи лидеров образования – поиск смыслов**

**Developing effective educational organization: the urgent tasks of education leaders - the search for meanings**

*Аннотация. В статье рассматриваются современные теории лидерства, опирающиеся на двухфакторную модель лидерства; представлены различные подходы к организации деятельности современных лидеров образования - руководителей образовательных организаций.*

*Ключевые слова: лидерство, образовательная организация, развитие, стратегия, эффективность.*

*Annotation. The article considers the modern theory of leadership, based on a two-factor model of leadership; presents different approaches to the organization of activity of modern education leaders - heads of educational organizations.*

*Key words: leadership, educational organization, development, strategy, efficiency.*

Сегодня перед руководителями образовательных организаций стоит серьёзная задача по обеспечению опережающего характера образования. Необходимо определить задачи, которые важны не только сегодня, но и будут актуальными завтра, находить пути их решения. Одним из наиболее важных факторов, характеризующих эффективность образовательной организации и способность к развитию, является ее умение реагировать на изменения, происходящие как в самой организации, так и за ее пределами. При этом эффективность происходящих изменений зависит от уровня компетентности руководителя, обеспечивающего управление изменениями. Главными проводниками государственной политики в сфере образования являются школьные лидеры.

Представляется актуальным анализ лидерства в контексте ценностных ориентаций лидера. В теории лидерства можно выделить три направления, сложившихся в психологической науке и опирающихся на двухфакторную модель лидерства - исследования Мичиганского университета, РМ-теория лидерства, ситуационная теория Херси-Бланшара.

В рамках поведенческого подхода к исследованию теории лидерства исследователи Мичиганского университета выявили два базовых фактора лидерского поведения, обозначенные как ориентация на работников и ориентация на производство. Ориентированные на работников лидеры подчёркивали важность межличностных отношений, проявляли живой интерес к потребностям и с пониманием относились к индивидуальным особенностям работников. Лидеры, ориентированные на производство всё внимание концентрировали на технических и организационных аспектах работы. В рамках ситуационного подхода к исследованию теории лидерства сложилась РМ-теория лидерства. Д. Мисуми выделяет два базовых фактора: ориентацию на достижение целей организационной деятельности («Perfomance» - деятельность) и ориентацию на поддержку и удовлетворение индивидуальных и групповых потребностей членов организации («Maintenance» - поддержка). В рамках РМ-теории лидерства эти два фактора рассматриваются не как самостоятельные образования, а как функция взаимодействия конкретного лидерского поведения с групповой динамикой. Одной из наиболее известных прикладных моделей лидерства является ситуационная теория П. Херси и К. Бланшара. В ней отмечается, что поведение лидера непосредственно зависит от зрелости группы<sup>1</sup>.

Эффективные образовательные организации требуют нового понимания лидерства. В современных условиях модернизации образования руководитель должен чётко представлять каким он должен быть настойчивым и целеустремленным, чтобы построить такую организацию.

В нашем сознании укоренились традиционные представления о руководителях-лидерах как людях, задающих направление, принимающих ключевые решения и воодушевляющих подчиненных. При том, что в европейском понимании лидеры - это люди, выступающие впереди в период социальных и экономических изменений, кризисных событий. Традиционное представление о лидере базируется на предположении о том, что большинство людей не видят будущего, перспектив развития и не способны изменить настоящее, и в этой ситуации на помощь приходят лидеры.

---

<sup>1</sup> Черкалина Е.В. Психологические особенности руководителей школ [Электронный ресурс] URL: [http://www.superinf.ru/view\\_helpstud.php?id=2387](http://www.superinf.ru/view_helpstud.php?id=2387)

В развивающихся образовательных организациях новое представление о лидерстве основывается на важных задачах их деятельности. С точки зрения Питера Сенге лидеры являются «конструкторами, служителями и учителями»<sup>2</sup>. На них возложена ответственность за строительство и развитие образовательной организации, работники которой постоянно повышают свою профессиональную компетентность, самообучаются, моделируют картины будущего, проектируют траектории развития. Первый шаг лидера образовательной организации заключается в том, чтобы мотивировать педагогический коллектив на создание эффективной, развивающейся и обучающейся организации.

Лидер выступает как *конструктор* эффективной развивающейся образовательной организации. Современные руководители часто пренебрегают ролью конструктора организации. Думается, что нет особого смысла быть лидером плохо «сконструированной» школы. Роль лидера как конструктора не популярна, потому что эта роль незаметна. Удовлетворение дает чувство принадлежности к организации, способной обеспечивать результаты, которые востребованы обществом и конкретными людьми. Задачей лидера эффективной развивающейся образовательной организации является и соединение разнородного, т.е. организационное проектирование. Важно видеть образовательную организацию как систему, компоненты которой связаны и между собой, и с внешней средой. Целесообразно добиться того, чтобы структурные подразделения организации активно взаимодействовали и дополняли друг друга. Образовательную организацию следует создавать на основе реализации комплексного подхода, планируя перспективу развития. Лидер-конструктор всегда пытается понять логику функционирования образовательной организации как целостного механизма.

У лидера всегда формируется видение будущего образовательной организации, и он планирует свою деятельность для его воплощения, являясь *служителем* своей цели. Сформулированное руководителем видение будущего образовательной организации не является окончательным. Модель будущего организации дополняется и развивается по мере реализации плановых мероприятий и является реальным результатом продвижения вперед.

Руководители образовательных организаций в своей деятельности часто используют шаблоны поведения для конкретных событий, что в свою очередь

---

<sup>2</sup> Питер Сенге. Пятая дисциплина. [Электронный ресурс] Книжный архив URL: <http://www.klex.ru/3c4>

приводит к аналогичной деятельности педагогических коллективов их организаций, которые чаще функционируют, чем создают что-то новое.

Современная образовательная организация - это системная структура с интеллектуальными моделями. Руководители должны помочь педагогам увидеть картину всей организации: особенности взаимодействия структурных подразделений; принципы развития школьных ситуаций; специфику управленческой политики и др. Лидер обогащает смыслополагание, когда сообщает о поставленных задачах, т.е. даёт объяснение тому, для чего образовательная организация работает и к чему стремится. В философском понятии лидер даёт «телеологическое объяснение» (от греческого «telos» - цель, задача). Когда педагогических работников образовательной организации воодушевляет единая цель, у них появляется понимание предназначения их деятельности, формируется чувство единства. К сожалению, встречаются руководители образовательных организаций, которые обладают пониманием задач и перспективным видением, но при этом не способны доступно донести своё понимание всем остальным. Среди известных лидеров много и таких, кто, обладая глубоким пониманием целей и задач, управляет образовательными организациями преимущественно на уровне событий. Эти руководители вспоминают об общих целях исключительно в кризисные периоды, пренебрегая этим в ежедневной управленческой практике. Данные руководители способны привить педагогам своих организаций высокое понимание цели. Они стимулируют в работниках энергию и энтузиазм, но под их руководством образовательные организации следуют от одного кризиса к другому. В итоге педагоги в таких образовательных организациях перестают заботиться о чем-либо другом, как только о распознавании происходящих событий и оперативном реагировании на них.

Похожие трудности возникают перед «визионерствующими стратегами», т.е. руководителями, которые могут определить стратегические цели и задачи образовательной организации, но работающими исключительно на уровне закономерностей изменений и событий. Они способны преимущественно управлять изменениями, но при этом они учат своих педагогических работников распознавать тенденции, а не глубинные структуры.

Руководитель эффективной развивающейся обучающейся образовательной организации должен не только формулировать стратегии, нацеленные на эксплуатацию новейших образовательных трендов, он должен научить педагогов образовательной

организации пониманию системных процессов, которые формируют изменения и обеспечивают развитие организации. Общего представления о них явно недостаточно. Часть руководителей - «визионерствующих стратегов» обладают интуитивным пониманием причин изменений, но сами не в силах объяснить их источник. Таким образом, они становятся авторитарными лидерами, которые диктуют свою политику и постоянно вмешиваются в решения подчиненных. Такова судьба этих руководителей даже в тех случаях, когда их первоначальные ценностные ориентации противятся авторитаризму. В развивающихся обучающих образовательных организациях руководители могут сформулировать свои стратегические планы и перспективы таким образом, что они становятся элементом сознания всего педагогического коллектива.

Лидер в роли *учителя* не учит педагогов способам достижения целей собственной профессиональной деятельности, он всемерно стимулирует и поощряет обучение сотрудников, повышение их квалификации, профессиональной компетентности. Такие руководители помогают каждому педагогу выработать системное понимание своей профессиональной деятельности.

Современные лидеры всё чаще приходят к пониманию главной задачи своей деятельности - созданию особого творческого напряжения в процессе самосовершенствования личности. Творческое напряжение возникает, когда сформирован образ перспективного будущего, когда у человека есть мечта и когда он постоянно соотносит мечту с реальностью. Творческое напряжение лидера - это не беспокойство, а его стратегическое видение, понимание перспективных задач, фокусировка целей и ценностей, что задаёт направление и определяет цель деятельности образовательной организации. Руководитель является источником этого творческого напряжения и управляет им в своей образовательной организации. Это и есть главная задача его управленческой деятельности как лидера развивающейся образовательной организации.

Как отмечают современные руководители, слагаемыми успеха лидера развивающейся обучающейся образовательной организации являются: владение объективной информацией, т.к. любое управленческое решение должно основываться на достоверной информации; вера в свою профессию, своё дело и в себя;

ответственность и профессиональная компетентность, способность принимать решения и нести за них ответственность; наличие команды единомышленников<sup>3</sup>.

Современный руководитель образовательной организации - это человек комплексного мышления, умеющий анализировать, выявлять проблемы и предлагать пути их решения. Для руководителя-лидера самым важным является самосовершенствование на протяжении всей жизни. Если не происходит личностный, профессиональный рост руководителя-лидера образовательной организации – останавливается развитие всей организации.

Роль лидера в образовании заключается в обеспечении максимальной реализации потенциальных возможностей своей образовательной организации для повышения качества образования.

---

<sup>3</sup> Возжухина Н.С. Эссе «Поделись формулой успеха» [Электронный ресурс] URL: [http://kushki.edurm.ru/index.php?option=com\\_content&view=article&id=96:-l-r&catid=2:2010-11-04-19-22-14](http://kushki.edurm.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=96:-l-r&catid=2:2010-11-04-19-22-14)