

ПЕДАГОГИЧЕСКАЯ ПСИХОЛОГИЯ

ОПЫТ ОРГАНИЗАЦИИ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ ИННОВАЦИОННОЙ ШКОЛЫ

В.Г. Асеев, В.В. Безденежных (Иркутск)

Аннотация. Обобщается опыт организации психологического обеспечения управленческой деятельности директора инновационного учебного заведения. Показана роль психологической информации в повышении эффективности внутришкольной системы управления.

Ключевые слова: психологическое обеспечение, инновационная школа, психологическая информация, основные направления работы руководителя по психологическому обеспечению управленческих действий.

Социально-экономические и политические реформы, которые происходят в настоящее время в жизни нашего общества, вызывают серьезные изменения в содержании и деятельности всех социальных институтов, в том числе и в системе среднего образования. Современная средняя школа переживает период реформирования и модернизации, который сопровождается достаточно массовым всплеском различных инновационных процессов, созданием, освоением и распространением различных нововведений. Все они направлены на замену старой, статичной, репродуктивной модели образования на новую, развивающуюся и вариативную. Появились, соответственно, и новые типы образовательных учреждений – лицей, колледж, гимназия, школа с профильным обучением, школа-комплекс, авторская школа и т.д. Указанные типы школ отличаются от старых единообразных и унифицированных школ эпохи тоталитарного общества тем, что они ориентированы не на «формирование» заданного типа личности, а на развитие природной индивидуальности каждого ребенка, его творческих способностей, основных психических функций (интеллекта, памяти, воли и т.д.), совершенствование общеобразовательной подготовки, профессионального самоопределения и социальной адаптированности школьника к новым условиям жизни.

В последние годы вышел в свет ряд научных работ [1, 2, 3, 4, 5], авторы которых рассматривают теоретические и практические аспекты функционирования инновационных образовательных учреждений и особенности управления ими. В указанных публикациях инновационные школы рассматриваются как учреждения, в основе которых лежит идея развития. Под развитием понимается управляемое изменение целей, содержания, методов и форм обучения и организации педагогического процесса, обеспечивающее переход школы в новое качественное состояние и приводящее к достижению качественно новых результатов в образовании и воспитании учащихся. Все школы, вставшие на инно-

вационный путь развития, внедряют новые модели обучения, ведут поисковую и экспериментальную работу, расширяют спектр применяемых образовательных технологий, частично организуют учебный процесс по индивидуальным (авторским) учебным планам и программам, вводят новые предметы и обучающие технологии, соответствующие современным образовательным стандартам. Эти изменения требуют не только пересмотра привычных форм и методов обучения, сложившихся стереотипов в организации учебно-познавательной деятельности учащихся, но и совершенствования внутришкольного управления и управленческой деятельности руководителя школы.

Одной из важнейших задач руководителя современной школы является модернизация существующей системы управления, разработка и реализация новых технологий управления, направленных на достижение главной цели образовательного учреждения – развитие личности школьника. В условиях инновационной школы, которая осуществляет свою деятельность одновременно и в режиме функционирования (обеспечение базового компонента образовательного процесса), и в режиме развития (организация поисковой исследовательской и экспериментальной работы), у руководителя сохраняются как традиционные управленческие функции, так и добавляется ряд принципиально новых. К их числу относятся:

1) *регулятивно-коррекционная* (проявляется в создании условий, необходимых для реализации нововведений, осуществления контроля за ними и внесения корректив в инновационный процесс);

2) *научно-исследовательская* (выражается в организации и проведении исследовательской и экспериментальной работы всего педагогического коллектива, направленной на обеспечение деятельности школы в режиме развития);

3) *информационно-аналитическая* (проявляется в сборе и анализе всесторонней психологической информации, которая используется для повышения эффектив-

ности внутришкольного управления и непрерывно накапливается с помощью проведения психолого-педагогического мониторинга).

Успешное выполнение этих функций предполагает дальнейшую разработку научно-методических основ управленческой деятельности директора школы, в частности ее всестороннего психологического обеспечения. Под психологическим обеспечением мы понимаем использование в любой практической деятельности человека, в том числе в управленческой, таких данных психологической науки (теоретических знаний, методического инструментария, технологий развития личности и т.д.), которые позволяют наиболее успешно достигать поставленных целей. Применительно к сфере педагогической практики это означает широкое использование руководителем всей суммы научных психологических знаний с целью создания для каждого ребенка, а также всего школьного коллектива, таких условий, которые бы позволяли наилучшим образом развивать индивидуально-психологические и личностные особенности каждого конкретного школьника, удовлетворять его актуальные возрастные потребности и интересы, предупреждать нежелательные отклонения в психическом развитии и поведении.

Работа по психологическому обеспечению рассматривается нами как системная деятельность всего педагогического коллектива, включающая в себя четыре обязательных компонента: 1) тщательное изучение личности школьника в целях накопления всесторонней информации о различных сторонах его жизни и учебы; 2) систематическое отслеживание уже с первых минут нахождения ребенка в школе его психического развития в процессе школьного обучения и изменений его социально-психологического статуса; 3) создание благоприятных социальных, психологических, педагогических и медико-физиологических условий для успешного обучения школьников; 4) использование психологических знаний для повышения эффективности всех звеньев внутришкольной системы управления.

Иркутская городская школа № 25, об опыте работы которой пойдет речь в настоящей статье, была открыта 1 сентября 1982 г. До 1991 г. она функционировала как одно из общеобразовательных учреждений города. За первые десять лет работы школа сумела накопить определенный опыт работы по организации учебно-воспитательного процесса и проведению научно-экспериментальной работы, установила тесные контакты с вузами города, значительно укрепила свою учебно-материальную базу, добилась значительного повышения качества обучения и воспитания учащихся, а также обеспечила резкий рост профессиональной и научно-методической квалификации педагогического коллектива. Учитывая достигнутые успехи, Главное управление народного образования в 1992 г. присвоило школе статус «Школа-гимназия». С этого времени она вошла в число инновационных школ области. В основу построения образова-

тельного процесса школы была положена идея формирования интеллектуальной, гармонично развитой личности, способной к самовоспитанию, физически здоровой и адаптированной к современной социальной жизни. Для воплощения этой идеи в жизнь была разработана комплексная научно-практическая целевая программа инновационного развития, направленная на совершенствование структуры управления образовательным процессом, разработку новых технологий обучения, осуществление личностно-ориентированного подхода в обучении и воспитании, развитие творческого потенциала учащихся и педагогов. Реализация этой программы позволила школе подняться на качественно новый уровень своего развития. По результатам Всероссийского конкурса она была удостоена звания «Школа года» и награждена Почетным дипломом Министерства общего и профессионального образования. В 1998 г. школа прошла государственную аттестацию и получила статус гимназии.

Известно, что традиционная система внутришкольного управления включает обычно три уровня: директор – педагогический совет – общественные организации учителей школы (первый уровень); замдиректора по учебно-воспитательной работе – помощник директора по хозяйственной части – методические объединения учителей (второй уровень); коллектив учащихся – родители – попечительский совет (третий уровень). Учитывая характер и новизну задач, решаемых инновационным учебным заведением, мы дополнили систему внутришкольного управления еще одним уровнем: специалисты-педагоги по учебной деятельности – специалисты-психологи – специалисты-валеологи – педагоги-кураторы – специалисты информационно-вычислительного центра. Кроме того, были внесены значительные изменения в структуру других уровней: открыты кафедры, филиал Центра азиатско-тихоокеанских исследований Иркутского государственного университета, организовано научное общество учащихся, создан научно-методический совет и институт научных консультантов. Новым в структуре внутришкольного управления явилось также создание медико-психолого-педагогического совета. В его функции входит организация работы по проведению дифференциальной диагностики различных отклонений в физическом и психическом развитии школьников, выявление и профилактика среди учащихся случаев воровства, токсикомании, алкоголизма и других негативных фактов. Кроме того, совет составляет и реализует общешкольный план и мероприятия, предусмотренные программой «Охрана здоровья», проводит в связи с этим необходимую лечебно-оздоровительную и профилактическую работу.

Реструктуризация управления позволила нам создать условия для обеспечения поискового режима работы гимназии, активизации инновационной и экспериментальной деятельности всего педагогического коллектива, повышения эффективности управленческих действий

руководителя и общего научного уровня управления образовательным процессом. Добиться всего этого удалось не только за счет перестройки административной структуры управления, но и посредством внедрения неформальных форм управления, в частности путем создания и использования так называемых управленческих команд, в состав которых входят неформальные лидеры коллектива, опытные учителя, председатели школьного и методического комитетов и другие специалисты. Управленческие команды занимаются экспертизой и утверждением программ развития школы, обоснованием инновационных проектов, разработкой мер, укрепляющих материально-финансовое положение и морально-психологический настрой коллектива.

Вся управленческая деятельность руководителя школы строится на основе получения, анализа, оценки и использования в принимаемых решениях различной социальной информации: педагогической, психологической, экономической, политической, семейно-бытовой и т.д. Особенно большое значение для эффективной организации внутришкольного управления имеет психологическая информация. Она представляет собой совокупность знаний, использование которых повышает психологическую осведомленность руководителя об объекте управления (коллективе людей или отдельной личности). Психологическая информация отличается от других видов социальной информации, например от экономической или технической, прежде всего своим содержанием. Если для двух последних характерно обобщение только объективных данных, то в психологической информации на первое место выходит знание о субъективных факторах: особенностях психической деятельности людей, их интересах и отношении к работе, о потребностях и мотивах действий, эмоциональных состояниях и т.д. Психологическая информация, которую директор получает от различных организационно-структурных подразделений школы, должна собираться и классифицироваться по всем направлениям (блокам) деятельности школы: состояние внутришкольного управления, действенность и эффективность инновационной работы, состояние методической работы, качество преподавания, уровень воспитанности учащихся, состояние работы с родителями, состояние здоровья учащихся и т.д.

На основе изучения и оценки психологической информации директор принимает текущие и перспективные (стратегические) решения, направленные на коррекцию и дальнейшее развитие школы, на создание благоприятных условий для развития и формирования личности учащегося. В условиях нашей гимназии применяются различные формы сбора психологической информации: личное общение руководителя с членами педагогического коллектива, учащимися и их родителями, изучение различной школьной документации (аналитических отчетов руководителей кафедр, материалов научно-методических и педагогических советов,

научно-практических конференций, семинаров, совещаний), проведение социально-психологических опросов, исследований и т.д. Но главным источником ее получения является тот банк данных, который создается в результате работы школьной психологической службы (ей придан в гимназии статус самостоятельной кафедры). Специфика работы этой кафедры состоит в том, что она решает не только весь комплекс вопросов, которые входят в компетенцию школьной психологической службы (консультационная, психопрофилактическая, психодиагностическая и коррекционная деятельность), но и выполняет необходимую для школы научно-исследовательскую работу, проводит экспертизу авторских программ и технологий обучения, дает оценку инновационным экспериментам и определяет психологические условия, обеспечивающие эффективность инновационных процессов.

Проводя систематические научные и психодиагностические исследования на всех ступенях школьного обучения, кафедра психологии выступает в роли такого структурного звена внутришкольной системы управления, которое осуществляет постоянный психолого-педагогический мониторинг, результаты которого служат основной информационно-аналитической базой для обеспечения управленческой деятельности руководителя школы. Причем деятельность кафедры не сводится к простому накоплению и передаче информационных материалов и сведений – во многих случаях работники кафедры помогают руководителю организовать «обратную связь» в процессе исполнения тех или иных управленческих решений.

В практике жизнедеятельности нашей гимназии определились три основных направления, в русле которых ведется работа, связанная с психологическим обеспечением учебно-воспитательного процесса и внутришкольного управления: 1) совершенствование психологического климата педколлектива; 2) обеспечение процесса реализации психологической модели личности выпускника гимназии; 3) психологическое обеспечение саморазвития личности руководителя.

Работа в *первом направлении* имеет особую значимость для инновационных учебных заведений. От того, насколько педагогический коллектив готов к изменениям и к участию в инновациях, насколько он поддерживает их, зависит в конечном итоге успех нововведений, а в качестве индикатора готовности к их проведению выступает именно состояние социально-психологического климата. Информация, получаемая в результате периодического изучения психологического климата, помогает руководству гимназии планировать и проводить целенаправленную работу по его улучшению и оптимизации. С этой целью используются различные методы, в частности «механизм соуправления», который строится на основе использования различных форм совместной работы учителей, руководителей методобъединений и администрации школы. К числу таких форм

относятся система «Круглый стол» и система «Открытые уроки – педагогическая гостиная».

«Круглый стол» – форма совместной работы по изучению и решению какой-либо внутришкольной проблемы, поставленной отдельным учителем, группой учителей или управленческой командой. Он строится по принципу равенства всех его участников и позволяет привлечь к проблеме внимание широкого круга заинтересованных лиц. В течение учебного года проводится не менее десяти «круглых столов» по обсуждению различных актуальных для гимназии проблем. Например, в прошлом учебном году они посвящались изучению преемственности работы детского сада и начальной школы, средней и начальной школы, адаптации первоклассников и другим проблемам. Вторая из названных форм имеет своей целью оказание коллективной психологической поддержки учителю, дающему открытый урок. Не секрет, что проведение открытых уроков всегда вызывает у учителей, особенно молодых, большое волнение, состояние нервно-психической напряженности, а иногда и стресс. Используемая в гимназии форма «педагогических гостиных» предохраняет учителя от развития негативных психических состояний. Это достигается тем, что учитель приглашает на открытый урок только тех своих коллег, которых он хочет видеть на своем занятии. Далее, на первой встрече в «гостиной», которая предваряет открытый урок, ему оказывается помощь в разработке сценария урока, методике его проведения и т.д. После проведения урока все присутствующие коллеги собираются на заключительную встречу в «гостиной», которая посвящается анализу урока. Этот анализ отличается от традиционного тем, что он носит конструктивный характер и направлен на выделение позитивных моментов в деятельности учителя, на выявление возможных путей и перспектив дальнейшего совершенствования его педагогического мастерства.

Обе рассмотренные формы приобщения учителей к совместному обсуждению различных вопросов в жизни коллектива и принятию коллегиальных решений повышают эффективность педагогической деятельности, создают условия для профессиональной самореализации, а также способствуют формированию у членов коллектива чувства эмоционального и душевного комфорта. Кроме того, они позволяют руководителю школы в известной мере децентрализовать внутришкольный контроль, который в практике управления нередко выступает в качестве одного из конфликтообразующих факторов. Частичная передача контролирующих функций коллегиальным органам (участникам «круглых столов» и педагогических «гостиных») освобождает учителей от мелочной опеки со стороны администрации и открывает возможности для самостоятельного планирования и коррекции своей деятельности, а это, в свою очередь, благоприятно сказывается и на общем психологическом климате.

Деятельность в русле *второго направления* предполагает создание необходимых психологических, науч-

но-методических и организационных условий для практической реализации модели личности выпускника, разработанной в нашей гимназии. Эта теоретическая модель не является исследовательской, а представляет собою схематический образ – эталон личности выпускника школы, который по своим психологическим и деловым качествам соответствует требованиям современного социального заказа. Модельный образ отражает основные познавательные, нравственно-ценностные, коммуникативные, физические, поведенческие и другие качества личности, которыми должен обладать выпускник гимназии, чтобы в сложной политической и социально-экономической ситуации развития современного российского общества успешно самоутвердиться и развивать свои силы и способности. Цель такой модели – определить и реализовать основные подходы к формированию личности школьника и интегрировать все образовательные и воспитательные усилия педагогического коллектива для достижения возможно более полного соответствия реальной личности выпускника гимназии ее идеальной модели.

Психологическое обеспечение реализации модели на начальной ступени обучения начинается со сбора информации о каждом школьнике сразу же со дня его поступления в гимназию. Прежде всего, мы уделяем большое внимание изучению учебной мотивации детей, их эмоционального состояния и отношения к школе. Тщательно также изучается динамика умственного развития учащихся. Полученные нами данные говорят о том, что у основной части школьников умственное развитие соответствует возрастной норме, хотя наблюдается и значительный межиндивидуальный «разброс» в показателях. Установлено также, что у школьников третьих-четвертых классов уже начинает проявляться склонность и тяга к тем или иным циклам учебных дисциплин (гуманитарным, математическим и т.д.). Эти индивидуальные особенности младших школьников учитываются не только в процессе их текущего обучения, но и на последующих ступенях обучения, когда вводятся образовательные профили и спецкурсы по выбору.

Большое внимание на первой ступени обучения мы уделяем также вопросам адаптации первоклассников к школе и к учебной деятельности, потому что от успешности адаптации во многом зависит весь последующий процесс становления и развития личности школьника. Динамика адаптации школьников отслеживается на основании ряда объективных и субъективных показателей (успешности выполнения учебной деятельности, удовлетворенности ребенка своим положением в классном коллективе, особенностям эмоционального состояния учащихся, степени стабилизации свойств внимания, памяти, мышления). Все эти показатели регистрируются и оцениваются с помощью доступных педагогических и психологических методик.

На средней ступени обучения одной из важнейших задач управления становится создание необходимых

условий для реализации тех личностных и интеллектуальных составляющих модели, формированию которых способствуют психологические новообразования подросткового возраста: развитие самосознания и становление «Я-концепции», познавательных интересов, дискурсивного мышления, появление чувства «взрослости», актуализация потребности к общению со сверстниками и т.д. С этой целью в гимназии значительно расширен и обогащен школьный компонент содержания образования и усилена общая образовательная подготовка, которая создает основу для благоприятного развития личности школьника на средней ступени обучения.

Поскольку переход школьников от начальной ступени обучения к средней имеет свою специфику (предметное обучение, предъявляющее более высокие требования к уровню умственного развития; необходимость приспособления к условиям обучения в системе «классный руководитель – учителя-предметники»; вхождение школьника в новый классный коллектив сверстников и т.д.), роль психологического обеспечения на данном этапе еще более возрастает. В пятых классах оно в первую очередь направлено на облегчение процесса адаптации школьников к новым условиям обучения. С этой целью психологической службой собирается информация об особенностях протекания в адаптационный период основных психических процессов (внимания, памяти, мышления), изучаются познавательные интересы школьников и мотивы учебной деятельности, ведется постоянное наблюдение за динамикой эмоционального состояния учащихся. Получаемая информация анализируется не только работниками психологической службы, но и на уровне других звеньев внутришкольной системы управления (научно-методических советах, педагогических советах, административных совещаниях при директоре гимназии и т.д.). В результате такого анализа и обсуждения принимаются коллегиальные решения и рекомендации по недопущению случаев дезадаптивного поведения учащихся.

На старшей ступени обучения, которая является завершающей в реализации модели личности выпускника, основная задача педагогического коллектива состоит в том, чтобы завершить нравственное, интеллектуальное и физическое развитие школьников, полное раскрыть их общие и специальные способности, сформировать высокий уровень готовности к профессиональному и личностному самоопределению. В связи с этим большое внимание мы уделяем изучению направленности интересов старших школьников, результаты которого учитываются при комплектовании профильных классов. Психологическое обеспечение на данной ступени обучения ориентировано на то, чтобы оказать помощь юношам и девушкам в определении их жизненных планов, в уточнении перспектив на будущее и в решении проблемы профессионального самоопределения (выбора профессии). Поскольку главным условием правильного выбора профессии является полноценное раз-

витие смысловой и мотивационно-потребностной сфер личности школьника, высокий уровень сформированности его профессиональных интересов, интеллекта и самосознания, мы постоянно отслеживаем интеллектуальное и личностное развитие старшеклассников, а также изучаем возможности их социально-психологической адаптации к самостоятельной жизни после окончания гимназии.

В рамках *третьего направления* проводится работа по психологическому обеспечению саморазвития личности руководителя. В психолого-педагогической литературе справедливо отмечается, что руководитель современной инновационной школы сам должен быть готов к постоянному самообновлению и саморазвитию, чтобы рассчитывать на успех в управлении педагогическим коллективом. Развивающая школа «...нуждается в становлении нового (по человеческим и профессиональным качествам, по стилю сознания и поведения) типа руководителя школы, в формировании когорты нового поколения руководителей» [5, с. 288]. Практика подтверждает это важное положение. Управление инновационной школой требует от руководителя мобилизации всего его личностного потенциала, развития способности самоанализа, саморефлексии своей деятельности и поведения, овладения приемами самоконтроля и самоуправления. Это значит, что руководитель должен постоянно работать над собой, адекватно оценивать положительные и отрицательные качества своей личности, развивать способности к профессиональному самосовершенствованию, самовоспитанию и самоуправлению.

Как и другие виды управленческой деятельности, работа по профессиональному и личностному самосовершенствованию опирается на сбор и анализ соответствующей психологической информации о личности руководителя. Для ее сбора используется прежде всего метод самодиагностики, т.е. руководитель осуществляет проблемный анализ своей собственной деятельности и поведения. Проводятся также специальные опросы учителей, родителей и учащихся. Получаемая в результате информация позволяет руководителю критически оценивать собственную личность, определять «стратегию» работы над собой и выбирать активные формы саморазвития (участие в проведении различных семинаров, деловых игр и тренингов).

Немаловажное значение для обеспечения саморазвития личности руководителя школы и руководителей других подразделений внутришкольной системы управления имеет анализ информации о принадлежности их к тому или иному психологическому типу. Сбор этой информации осуществляется с помощью адаптированного нами опросника американского ученого Д. Хеллригера [6]. Результаты изучения психологической типологии позволяют руководителю вносить определенные коррективы в стиль управленческой деятельности, уточнять направления работы по саморазвитию своей личности, правильно оценивать решения и возможные

ошибки руководителей нижестоящего управленческого звена, а в случае необходимости производить психологически грамотный отбор и расстановку управленческих кадров с учетом пригодности данного конкретного человека к выполнению той или иной управленческой функции.

В заключение отметим, что теория и практика управления инновационной школой находится еще в стадии начального формирования. Эта стадия характеризуется широким использованием и адаптацией общих теорети-

ческих положений науки управления и недостаточной разработанностью психологических аспектов проблемы. Мало пока и научно-методических рекомендаций, которые бы учитывали специфику учебных заведений развивающего типа. Наш практический опыт показывает, что дальнейшая разработка вопросов, связанных с психологическим обеспечением управленческой деятельности руководителя инновационной школы, может стать важным и продуктивным направлением в развитии и совершенствовании системы внутришкольного управления.

Литература

1. Загвязинский В.И. Инновационные процессы в образовании и педагогическая наука // Инновационные процессы в образовании: Сборник научных трудов. Тюмень, 1990.
2. Конаржевский Ю.А. Анализ итогов учебно-воспитательной работы школы развивающего обучения за учебный год. Псков, 1996. Вып. 3.
3. Красюн Г.А. Теория и практика эффективного управления инновационным образовательным учреждением: Автореф. дис. ... канд. пед. наук. Челябинск, 1997.
4. Радионова Т.К. Регулятивно-коррекционная деятельность руководителя школы в управлении инновационными процессами: Автореф. дис. ... канд. пед. наук. М., 1998.
5. Поташник М.М., Лазарев В.С. Управление развитием школы. М.: Новая школа, 1995.
6. Halrigger D. et al. Organizational Behavior. 5 edition. St. Paul, 1989. 629 p.

EXPERIENCE OF ENSURING PSYCHOLOGICAL SUPPORT FOR THE MANAGEMENT ACTIVITY OF THE INNOVATIVE SCHOOL DIRECTOR

V.G. Aseyev, V.V. Bezdenezhnikh (Irkutsk)

Summary. The article gives a general review of the experience of ensuring psychological support for the management activities of the innovative educational institution's director. It shows the role of psychological information in improving efficiency of the internal school management system.

Key words: psychological support, innovative school, psychological information, key areas for ensuring psychological support for the management activities of the director.