

# ТЕХНОЛОГИЯ БЕЗОПАСНОЙ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ УЧРЕЖДЕНИИ

TECHNOLOGY OF SAFE MANAGEMENT IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS

---

**Коджаспирова Г.М.**

Профессор Московского городского педагогического университета, доктор педагогических наук

**E-mail: kodzhgm@yandex.ru**

**Kodzhaspirova G.M.**

Professor at the Moscow City Pedagogical University, Doctor of science (Education).

**E-mail: kodzhgm@yandex.ru**

**Аннотация:** В статье рассматривается вопрос о безопасности управленческой деятельности в образовательном учреждении и представлена соответствующая технология.

**Annotation:** The author of the article raises the issue of safe management in an educational institution and describes the corresponding technology.

**Ключевые слова:** безопасность, педагогическая безопасность, управленческие риски, властная дистанция, управленческая деятельность, руководство школой, неразрушающий контроль

**Keywords:** security, pedagogical security, management risks, authoritative distance, management activity, school management, non-destructive testing.

---

*Самое трудное искусство – искусство управлять.*  
**Л. Бональд**

Безопасность – это такое явление, без которого не могут нормально развиваться ни личность, ни социальная организация, ни общество, ни экономика, ни, тем более, государство. Социальная безопасность означает выполнение социальными институтами своих функций по удовлетворению потребностей, интересов, целей всего населения страны.

Школа – один из широко представленных в обществе социальных институтов, который может строить свою локальную (частную) систему безопасности образования для всех субъектов педагогического процесса. Образовательная среда школы является частью жизненной среды человека.

Любая образовательная среда должна способствовать сохранению и укреплению здоровья всех участников педагогического процесса, создавать комфортные условия их жизнедеятельности. В.А. Ясвин считает, что «принципиальным показателем качества образовательной среды служит способность этой среды посредством предоставляемых возможностей обеспечивать удовлетворение всего иерархического комплекса потребностей всех субъектов образовательного процесса, создавая, таким образом, соответствующую мотивацию их деятельностной активности» [16, с. 179].

Все специалисты по вопросам управления обращают внимание на то, что управленческая деятельность связана с риском, то есть с вероятностью возникновения побочных эффектов, неблагоприятных результатов. Образовательное учреждение не работает на прибыль, не занимается значимой экономической деятельностью, в которой чаще всего и возникают какие-либо угрозы и риски. Однако управление представляет собой деятельность, которая порождает множество рисков и опасностей, связанных с деятельностью ее руководителей и рядовых работников (В.С. Лазарев, П.И. Третьяков, К.М. Ушаков, Р.Х. Шакуров и др.).

*Под педагогикой безопасности образовательного учреждения* следует понимать систему педагогических мер, направленных на создание такой педагогической среды образовательного учреждения, когда действия его администрации и всего педагогического коллектива организуются с тем, чтобы не возникало угроз психическому и физическому здоровью всех его участников, в первую очередь учеников и воспитанников, снимались школьные риски и создавались возможности для развития и формирования безопасного типа личности [5, с. 44].

*Управленческая безопасность* – это определяющее условие реализации любых аспектов безопасности образовательного учреждения от пожарной, антитеррористической, санитарной и любой другой до педагогической и психологической. Управленец любого уровня – педагог. От того, как, какими методами он пользуется, какие технологии организации своего труда использует, зависит состояние безопасности и комфорт любого субъекта педагогического взаимодействия [5, с. 45].

В *широком смысле* руководство означает управление школой в целом, выполнение руководящей функции в развитии и управлении администрацией школы, осмысление и определение планов и стратегий, претворение решений в повседневную деятельность. Руководство в *узком смысле* связано с оказанием влияния на работников с тем, чтобы работа шла в выбранном направлении для достижения поставленных целей.

Руководство – это спланированный процесс, который включает в себя:

- мотивацию людей на работу в направлении достижения организационных целей и задач;
- создание спокойной, не угрожающей обстановки для роста, оптимального использования творческих способностей и умений каждого человека;
- поддержку и построение рабочих отношений индивида и организации, объединение усилий в реализации совместно определенных целей и задач;
- оптимизацию использования доступных материальных и человеческих ресурсов.

Руководить педагогами означает следующее:

- побуждать учителей к работе в соответствии с их силами и способностями, поддерживать их заинтересованность в работе;
- контролировать деятельность коллектива, своевременно внося необходимые коррективы в работу педагогов, творческих групп, методических объединений, различных структурных подразделений учреждения;
- создавать команды учителей для решения различных проблем, инициировать идеи, исходящие от таких команд;
- делегировать, то есть перепоручать такие дела, которые могут быть решены без участия руководителя;
- привлекать в коллектив новых работников, способствовать их адаптации в образовательном учреждении [10].

Чтобы быть успешным руководителем, управленцу, с одной стороны, необходимо поставить себя в позицию исследователя людских ресурсов в своей организации (что весьма трудоемко и непросто), а с другой, – изучить информацию о положительном опыте решения проблем руководства коллективом в других образовательных учреждениях [3; 6].

Осуществление власти охватывает все действия, с помощью которых человек пытается повлиять на поведение, чувства и мнения другого человека. *Руководство – это способ осуществления властных функций.* Власть, как правило, ассоциируется с принуждением, с утратой человеком свободы. Однако оказание влияния может быть взаимовыгодным, если давать другому человеку больше возможностей, чтобы он не испытывал ограничений, а скорее видел расширение возможностей выбора.

Среди факторов, которые препятствуют осуществлению управления в школе, следует назвать следующие:

- обучение включает в себя элементы, по сути не поддающиеся влиянию (например, личность учителя, привязанность или любовь учеников, изменяющаяся атмосфера в классе);
- незначительная роль образовательных целей в организации школы и невозможность связать результаты обучения (например, экзаменов) с методами, которые использует учитель, так что трудно оценивать качество работы учителей;
- директор располагает ограниченными возможностями влияния на то, что происходит в классе.

Особенности развития образования ставят перед управлением и руководством и другие проблемы, в частности:

- возрастающие требования общества (родителей, работодателей, учебных заведений, правительства);
- возрастающая сложность задач школы (учитывая специализацию, поддержку учеников, объединение школ, существование различных моделей школ и т. д.);
- личностный кризис – учителя не могут больше полагаться на те знания, которые они получили в учебных заведениях, они должны дальше развиваться профессионально;
- постоянный процесс реформирования образования;

- изменения в организации школы, которая теперь в большей мере характеризуется коллегиальностью и вовлечением всего коллектива школы в процесс принятия решений.

Есть критическая зона в деятельности руководителя – это установление *властной дистанции*. Нарушение, неправильное понимание дистанции, принятой в данной организации, не только дестабилизирует обстановку, но может привести к смене руководителя. Властная дистанция отражает существующее в организации неравенство.

*Таблица 1.  
(по материалам К.М. Ушакова)*

Особенности поведения педагогов	
в организациях с короткой властной дистанцией	в организациях с длинной властной дистанцией
Руководителю можно возражать	Возражения руководителю – редкое явление
Относительно малое количество уровней управления	Относительно большое количество уровней управления (на каждом из которых существуют свои маленькие привилегии)
Быстрая обратная связь	Медленная обратная связь
Руководитель легко доступен	Существуют барьеры, ограничивающие доступ к руководителю
Относительно небольшая дифференциация доходов по уровням управления	Значительная дифференциация доходов по уровням управления
Организация имеет тенденцию к децентрализации	Организация имеет тенденцию к централизации
Управление за счет согласований	Управление посредством указаний, приказов
Форма обращения педагогов друг к другу неофициальная	Форма обращения педагогов друг к другу официальная
Существенных требований к внешнему виду педагога не существует	Существуют требования к внешнему виду педагога
Преимущества, связанные со стажем, статусом, положением (должностью) минимальны	Преимущества, связанные со стажем, статусом, положением (должностью) считаются нормой и сильно выражены
В случае ошибок меняют характер организации работы (систему)	В случае ошибок меняют людей (исполнителей)
Организация имеет слабо формализованные цели	Организация имеет сильно формализованные цели

По данным исследований Г. Хофстеде, в России самый высокий индекс длинной властной дистанции в Европе. Это во многом объясняет, почему так трудно внедряются в практику работы школ, современные образовательные технологии, основанные как раз на идее короткой властной дистанции (см. таблицы).

Современный опыт западных стран свидетельствует о том, что метод управления с позиций длинной властной дистанции становится все менее эффективным и влечет за собой ситуации риска и угроз. Эффективный управленец должен считать своей главной обязанностью заинтересовать работников в труде и сделать их работу эффективной. Где эффективно используются человеческие ресурсы, там, по мнению П. Вейл, «получают невероятно высокие результаты. Работать умнее, а не напряженнее – вот чему учит эффективный менеджмент». Как выразился Дж.К. Гэлбрейт, «люди – общий знаменатель прогресса».

Однако и чрезмерное делегирование полномочий и сокращение властной дистанции не приносит успеха, особенно в нашей отечественной практике. Есть в этом плане такая рекомендация: формирование межличностных и деловых отношений должно про-

Таблица 2.

Особенности учебного процесса	
в организациях с короткой властной дистанцией	в организации с длинной властной дистанцией
Учитель уважает независимость учеников	Учитель рассчитывает на уважение своих учеников
Обучение центрировано на учениках	Обучение центрировано на педагоге (акцент на руководство учителя)
Учитель ожидает, что ученики иницируют коммуникацию с ним	Ученики ожидают, что учитель иницирует коммуникацию с ними
Учитель ожидает, что ученики будут искать свой путь	Ученики ожидают, что путь укажет учитель
Ученики могут спонтанно высказываться на уроке	Ученики высказываются только тогда, когда предлагает учитель
Ученикам разрешено противоречить учителю и критиковать его	Ученики никогда не противоречат учителю и не критикуют его
Качество обучения зависит от объемов прямой и обратной коммуникации на уроке (не от уровня усвоения)	Качество обучения зависит от профессионализма педагога
Вне класса с учителями обращаются как с равными	Уважение к учителю демонстрируется и вне класса
В конфликтах учитель-ученик ожидается, что родители будут на стороне ученика	В конфликтах учитель-ученик, ожидается, что родители будут на стороне учителя

ходить только в рамках «дистанции безопасности» для всех участников – на основе полного доверия, взаимоуважения и равной ответственности за общее дело [6].

Различают следующие источники воздействия на развитие школы, которые влияют на безопасность управленческой деятельности:

– *возможность использовать награду* или положительные санкции: развитие формы одобрения, похвалы; передача желаемых служебных обязанностей или назначение, позволяющее координировать выполнение служебных обязанностей. Финансовые поощрения в школах, как правило, использовать сложно в силу установленных правил. Однако учителей можно наградить, например, свободным временем, престижными обязанностями или назначением на желаемую должность;

– *возможность использовать наказание* или отрицательные санкции: выговор, смещение с занимаемой должности или отстранение от выполнения служебных обязанностей;

– *удержание определенной позиции* – источник влияния определяется специфическим положением руководителя в организации. Подчиненные в организации позволяют влиять на них только в силу того положения, которое руководитель занимает;

– *компетентность* – источник влияния, который используется тогда, когда штат готов принимать инструкции или приказы от директора, поскольку люди чувствуют, что у него больше всего знаний и опыта и что выполнение этих инструкций приведет к хорошим результатам;

– *отождествление* как источник влияния начинает действовать, когда коллектив объединяется с директором – в силу того, что директор обладает естественным авторитетом.

Не каждый директор школы в одинаковой степени использует эти источники влияния. Один чаще прибегает к вознаграждению или наказанию, другой зарабатывает свой авторитет главным образом компетентностью. Директор, в значительной степени ориентированный на образование, основывает свой авторитет на знаниях, тогда как бюрократически ориентированный директор прежде всего полагается на свою должность и ссылается на правила и законы.

У эффективных руководителей есть следующие типичные поведенческие черты:

- поддерживают подчиненных;
- демонстрируют уверенность в честности и умениях своих подчиненных;
- имеют высокие ожидания относительно достижений подчиненных;
- способны хорошо организовать подготовку работы;
- помогают подчиненным совершенствовать свое профессиональное мастерство;
- работают над формированием команды;
- выступают в роли связующего звена между отдельными профессиональными группами в организации [6].

Для успешного достижения целей образовательных учреждений и их безопасной деятельности необходимы не только разнообразные материальные ресурсы и подготовленный персонал, но и стремление педагогов работать эффективно, что зависит от *трудовой мотивации*. Уровень мотивации определяет особенности восприятия учителем учащихся, роль педагога в классе, влияет на характер взаимоотношений участников учебно-воспитательного процесса и в результате определяет его эффективность. Мотивация

труда рассматривается как процесс сопряжения целей организации и целей работника для наиболее полного удовлетворения потребностей обоих [2; 11; 13; 15].

Исследователь Д. Мак-Клелланд считает, что мотивация человека к трудовой деятельности зависит от важности для него потребности в достижениях, во влиянии и соучастии, что очень созвучно с деятельностью педагога. Именно это определяет, как ведет себя работник в процессе труда, побуждает его прилагать усилия, которые могут привести к удовлетворению названных потребностей.

Учитель, для которого *потребность в достижениях* является наиболее значимой, отличается самостоятельностью и ответственностью, предпочитает решать задачи средней или повышенной сложности, но реально выполнимые, хотя при этом готов брать на себя ответственность и за работу, несущую в себе элемент риска, требующую определенной самостоятельности. Учитель с ведущей потребностью в достижениях нуждается в скорейшем получении первого результата своей деятельности – необязательно, чтобы данный результат был наилучшим.

Потребность *быть влиятельным* представляет собой желание работника участвовать в распределении ресурсов учреждения, контролировать действия других людей, оказывать влияние на их поведение. Учительский труд предполагает осуществление определенных властных полномочий по отношению к учащимся, и педагогам присуще стремление к обладанию властью, поскольку иначе невозможно реализовать профессиональные задачи.

Педагоги с ярко выраженной *потребностью в соучастии* стремятся к дружеским или партнерским отношениям с коллегами, стараются соблюдать и преумножать традиции коллектива, следовать принятым в нем нормам поведения. Для данного типа людей важно быть нужным, знать, что окружающие проявляют интерес к их делам. Такие сотрудники достаточно эффективно работают в творческих группах, методических объединениях, семинарах. Они предпочитают виды деятельности, которые позволяют им общаться со значительным количеством людей.

*Партисипативное управление* способствует улучшению мотивации труда. Оно способствует большей отдаче, большему вкладу сотрудников в достижение целей организации, позволяет полнее использовать потенциал человеческих ресурсов организации. *Партисипативное управление* предполагает широкое вовлечение всех сотрудников организации в управление ею (В.М. Лизинский, В.А. Трайнев, Р.Х. Шакуров и др.).

Факторами, способствующими мотивации труда, являются успешность деятельности педагога, признание и одобрение результатов его труда, продвижение по службе (что очень проблематично в школе и компенсируется другими способами), высокая степень ответственности, наличие возможностей для творческого и делового роста.

Не последнюю роль в мотивации труда играет *понимание справедливости* действий руководства, справедливость вознаграждения или наказания работников. Исходя из принципов справедливости руководителям образовательных учреждений необходимо разработать четкую, понятную всем систему стимулирования работников, определить, какие именно действия требуют вознаграждения. Важно доводить подробную информацию о всех поощрениях до сведения коллектива, поскольку ее отсутствие приводит к сомнениям в объективности руководителей школы, обвинениям их в предвзятости, стремлении

утаить интересующие сведения. Необходимо не только стремиться к честному распределению вознаграждений, но и иметь ясное представление (путем бесед, наблюдений, анкетирования) о том, насколько справедливыми считают их педагоги.

*Стимулирование деятельности педагогов* осуществляется двумя путями: «сверху» (руководителями школы) и «снизу» (учащимися, органами самоуправления). Стимулирование «снизу» возможно в условиях постоянно развивающейся инициативы и самостоятельности учащихся, высокого уровня их внутриколлективных отношений. Этому, в свою очередь, способствует содержательная деятельность учащихся, осуществляемой под руководством педагогов.

Взаимостимуляция деятельности педагогов и учащихся осуществляется на всех уровнях их совместной работы:

- участие педагогов в работе органов школьного самоуправления;
- сотрудничество классного руководителя с воспитанниками;
- совместная работа учителя и учащихся.

Решения, принимаемые ученическим коллективом и органами его самоуправления, оказывают значительное стимулирующее воздействие на членов педколлектива, побуждают их к личностному росту, заставляют совершенствовать свое мастерство, работать более интенсивно и качественно. В условиях взаимостимуляции обеспечивается синхронность протекания деятельности учителя и учащихся, происходит сложение их сил.

Позитивное стимулирующее воздействие на членов общешкольного коллектива учащиеся оказывают, прежде всего, тогда, когда выступают в роли субъекта деятельности – дежурного, руководителя кружка, консультанта, ответственного за определенный участок внеклассной работы. Осуществляя соответствующие управленческие функции, они своими действиями утверждают себя в коллективе, приобщаются к организаторской работе. Идея взаимостимуляции деятельности педагога и учащихся имеет прямое отношение к созданию психолого-педагогической безопасности в образовательном учреждении. Взаимная мотивация учащихся осуществляется в классных коллективах и различных объединениях по интересам. Для ее успешности, необходимо доверять школьникам, создавать необходимые условия для развития их инициативы и самостоятельности, предоставлять им реальные права в управлении делами.

Назначение стимулирования в управленческой деятельности – активное приобщение педагогов и учащихся к творческой деятельности, воспитание у них культуры мышления, развитие способности к самостоятельности суждений, создание атмосферы радостного труда и вдохновения.

Эффективность стимулирования, по мнению исследователей, определяется, прежде всего, профессиональной компетенцией руководителя школы, его знанием психологии управления, внутренних побуждений педагогов и учащихся, их интересов и мотивов. Использование системы стимулов деятельности педагогов и учащихся обуславливается решением следующих управленческих задач:

- создание максимально благоприятных условий для проявления творческих способностей каждого участника педагогического процесса и всемерное содействие в их реализации на практике;

– стимулирование у учителей и учащихся желания и умения критически оценивать свою деятельность, находить неиспользованные резервы и изыскивать возможности их применения на практике.

Решение этих задач способствует созданию в общешкольном коллективе атмосферы *творчества, доверия, безопасности* [4; 5; 7; 9].

Основная особенность педагогического коллектива заключается в том, что психологическая атмосфера, межличностные отношения в нем, стиль управления и деятельности обязательно проецируются на детский коллектив. Поэтому руководителю образовательного учреждения важно знать состояние коллектива, уровень, динамику его развития.

*Выделим следующие признаки положительного социально-психологического климата в педагогическом коллективе:*

- удовлетворенность членов коллектива своим пребыванием в коллективе, процессом и результатами труда;
- признание авторитета руководителей;
- мажорное, жизнеутверждающее настроение коллектива;
- сознательная дисциплина;
- продуктивность работы;
- высокая степень участия членов коллектива в управлении и самоуправлении коллективом;
- отсутствие текучести кадров.

Для того чтобы деятельность сотрудников была успешной, а климат в педагогическом коллективе – психологически и педагогически безопасным, руководителю необходимо:

- не начинать день с выговоров, замечаний;
- не давать окончательных оценок подчиненным;
- учиться ровному отношению ко всем;
- стремиться объективно оценивать деятельность подчиненных, не забывая о стимулирующей роли положительной оценки всякого труда;
- уметь владеть собой при любых обстоятельствах;
- помнить о личном положительном примере;
- уметь правильно определять властную дистанцию;
- анализировать атмосферу в коллективе;
- строить деловые отношения с подчиненными в соответствии с их индивидуальными особенностями.

Самый оптимальный способ развития коллектива – включение учителей в различные процессы жизнедеятельности школы в качестве их субъектов, а не только исполнителей. Но в то же время надо помнить, что в организации единомышленников выше вероятность появления ошибок, так как не возникает альтернативных идей. Хороший климат не всегда способствует эффективности организации.

Высокий уровень коллективизма способствует скорейшей мобилизации для решения конкретных экстренных задач. Причем неформальная структура организации имеет большое значение. Установлено, что в коллективах с высоким уровнем индивидуализма поведение педагогов более независимое и отчужденное.

Исследования управленческой деятельности выявили, что руководителю, стремящемуся к безопасному управлению образовательным учреждением, необходимо не допускать стрессогенных ситуаций в педагогическом коллективе, чему способствуют следующие действия:

- забота о здоровье и благополучии учителей и других сотрудников образовательного учреждения;
- создание в школе психологической и медицинской служб;
- совместная работа с учителями, отсутствие изоляции от коллектива;
- четкая и грамотная организация деятельности всего учреждения и каждого отдельного работника;
- умение учиться на ошибках и неудачах.

Контроль – одна из властных функций руководителя, но это и один из самых стрессогенных факторов в деятельности любого коллектива, а в педагогическом –. Специалист в области управления В.М. Лизинский ввел понятие «неразрушающий контроль» – контроль, который направлен на минимизацию рисков и угроз в руководстве педагогическим коллективом.

*Неразрушающий контроль* – психологически и педагогически точно выверенные и согласованные с интересами, целями, возможностями и деятельностью педагога процедуры, ставящие своей задачей диагностирование, анализ, поддержку и развитие учительской успешности.

Неразрушающий контроль основывается на поддержке учителя, способствует его самореализации; помогает учителю проанализировать свою деятельность, оценить свои возможности, достижения, выбрать наиболее удобную форму контроля и пути повышения уровня своего педагогического мастерства и общекультурных знаний. Организация неразрушающего контроля требует от администрации значительных усилий, но и результаты его объективно высоки.

Условия, в которых может осуществляться неразрушающий контроль:

- создание творческой атмосферы, высокая степень организации и насыщенности педагогической среды;
- достаточная степень технологичности как в управлении, так и в осуществлении образовательной деятельности, выработка документального обеспечения педагогической деятельности;
- создание благоприятных условий и режимов деятельности для педагогов. Администрация должна быть достаточно хорошо осведомлена о жизни учителя и его деятельности, чтобы своевременно поддержать, поблагодарить, создать в коллективе условия для отдыха и разрядки – организовать совместные поездки, вечера, празднование событий, связанных с жизнью педагогического коллектива;
- осуществление продленного контроля за деятельностью педагога посредством определения успешности учащихся с помощью независимых мониторинговых процедур срезового характера и творческих мероприятий, направленных на определение развития учащихся;
- демократизация контроля путем включения в него значительной части коллектива;

- создание и поддержание в коллективе традиций взаимной и индивидуальной творческой деятельности как значимой для коллектива ценности;
- полноценное и всестороннее информационное обеспечение всех членов коллектива;
- организация исследовательской деятельности учителей и учащихся;
- организация внутришкольного профессионально-исследовательского обучения педагогов.

Для осуществления неразрушающего контроля целесообразно учитывать и такие условия:

- регулярность и отсутствие неожиданных процедур контроля;
- отказ от различных форм скрытого контроля;
- выявление не только недостатков, но и успехов контролируемых;
- доведение результатов контроля до подчиненных;
- уважительное отношение к работникам в процессе контроля;
- помощь подчиненным в принятии результатов контроля и информирование их о том, как можно усовершенствовать свою работу.

Условием безопасной деятельности руководителя и жизнедеятельности педагогического коллектива является проявление толерантности. *Толерантность* как основа педагогического общения учителя и ученика, сводится к созданию оптимальных условий для формирования у обучающихся культуры достоинства, самовыражения личности, исключению фактора боязни неправильного ответа. Одним из условий воспитания толерантности является освоение учителем определенных демократических механизмов в организации учебного процесса и общения учеников друг с другом и с учителем [14].

В педагогическом плане ситуация взаимодействия осложняется тем, что у ребенка (группы, класса) и учителя (воспитателя, вожатого) могут быть разные точки зрения, то есть разные, порой полярные ценности, представления, а значит, и отношение к объектам толерантности. И круг таких объектов, а следовательно, и противоречий в оценках и отношениях, может быть сколь угодно широк и многопланов – от молодежного сленга и взгляда на моду до жизненных ценностей и содержания перспектив. Достаточно актуальна проблема толерантности во взаимоотношениях между педагогами. Чрезвычайно важным оказывается умение всех быть снисходительным, мириться с существованием иного мнения, осознанно стремиться к достижению согласия в решении педагогических вопросов, единства (но не одинаковости) требований.

*Эффективное безопасное руководство определяется следующими признаками:*

- ценностный, целевой характер;
- адаптивность;
- активный, превентивный (опережающий), прогностический характер деятельности;
- интегрирующий, консолидирующий характер управления;
- интерактивный, диалогический характер управления;
- побуждающий, мотивирующий, вовлекающий характер управления;
- развитость обратных связей, информированное управление;
- развивающий, созидательный, креативный, инновационный, предпринимательский стиль управления;

- демократический, партисипативный характер управления;
- гуманный, человечный, личностно-ориентированный характер управления;
- гибкость, мобильность управления, его органичность;
- ресурсосберегающий характер управления;
- индивидуальность системы управления;
- рефлексивный характер управления, ориентация на саморазвитие системы управления.

Таким образом, с одной стороны, любое управление создает риски, угрозы и опасности. С другой, грамотное и компетентное управление, ставящее своей целью безопасность образовательной среды, вполне достижимо.

### *Список литературы:*

1. Анцупов, А. Я. Профилактика конфликтов в школьном коллективе / А. Я. Анцупов. – М.: Владос, 2003.
2. Джаджа, С. Е. Управленческая культура руководителей образовательных учреждений / С. Е. Джаджа. – Самара: МГПУ, 2003.
3. Диагностика успешного учителя. – М.: Педагогика, 1997.
4. Зубов, Н. Как руководить педагогами / Н. Зубов. – М.: АРКТИ, 2003.
5. Коджаспирова, Г. М. Безопасность образовательной среды детских учреждений: психолого-педагогический аспект / Г. М. Коджаспирова, А. Ю. Коджаспиров. – М.: Экон-Информ, 2011.
6. Котилко, В. В. Основы менеджмента: теория и практика / В. В. Котилко. – М.: РПИ, 2007.
7. Кулиев, Т. А. Руководитель и коллектив: взаимодействие / Т. А. Кулиев, В. Б. Мамедов. – М., 1990.
8. Лазарев, В. С. Руководство педагогическим коллективом: модели и методы / В. С. Лазарев. – М.: Центр соц. и эконом. исследований, 1995.
9. Лобанов, А. А. Основы профессионально-педагогического общения / А. А. Лобанов. – М., 2002.
10. Адаптивное управление педагогическими системами / П. И. Третьяков, С. Н. Митин, Н. Н. Бояринцева. – М.: Академия, 2003.
11. Трайнев, В. А. Психологические аспекты менеджмента / В. А. Трайнев. – М.: Сфера, 2003.
12. Ушаков, К. М. Управление школой: кризис в период реформ / К. М. Ушаков. – М.: Сентябрь, 2011.
13. Диагностика и коррекция коммуникативной деятельности педагогов / С. С. Харин, А. Н. Башлаков, Н. Ю. Клышевич. – Минск, 1996.
14. Чернявская, В. С. Развитие педагогической толерантности / В. С. Чернявская. – М.: АПК и ПРО, 2002.
15. Шакуров, Р. Х. Социально-психологические основы управления: руководитель и педагогический коллектив / Р. Х. Шакуров. – М., 1990.
16. Ясвин, В. А. Экспертиза школьной образовательной среды / В. А. Ясвин. – М., 2000.

**Spisok literatury:**

1. *Antsupov, A. Ia.* Profilaktika konfliktov v shkol'nom kollektive / A. Ia. Antsupov. – M.: Vldos, 2003.
2. *Dzhadzha, S. E.* Upravlencheskaia kul'tura rukovoditeļ obrazovatel'nykh uchrezhdeniĭ / S. E. Dzhadzha. – Samara: MGPU, 2003.
3. Diagnostika uspeshnogo uchitelia. – M.: Pedagogika, 1997.
4. *Zubov, N.* Kak rukovodit' pedagogami / N. Zubov. – M.: ARKTI, 2003.
5. *Kodzhaspirova, G. M.* Bezopasnost' obrazovatel'noĭ sredy detskikh uchrezhdeniĭ: psikhologo-pedagogicheskiĭ aspekt / G. M. Kodzhaspirova, A. Iu. Kodzhaspirov. – M.: Ėkon-Inform, 2011.
6. *Kotilko, V. V.* Osnovy menedzhmenta: teoriia i praktika / V. V. Kotilko. – M.: RPI, 2007.
7. *Kuliev, T. A.* Rukovoditel' i kollektiv: vzaimodeĭstvie / T. A. Kuliev, V. B. Mamedov. – M., 1990.
8. *Lazarev, V. S.* Rukovodstvo pedagogicheskim kollektivom: modeli i metody / V. S. Lazarev. – M.: Tsentr sots. i ėkonom. issledovaniĭ, 1995.
9. *Lobanov, A. A.* Osnovy professional'no-pedagogicheskogo obshcheniia / A. A. Lobanov. – M., 2002.
10. Adaptivnoe upravlenie pedagogicheskimi sistemami / P. I. Tret'iaikov, S. N. Mitin, N. N. Boiarintseva. – M.: Akademiia, 2003.
11. *Traĭnev, V. A.* Psikhologicheskie aspekty menedzhmenta / V. A. Traĭnev. – M.: Sfera, 2003.
12. *Ushakov, K. M.* Upravlenie shkoloi: krizis v period reform / K. M. Ushakov. – M.: Sentiabr', 2011.
13. Diagnostika i korrektsiia kommunikativnoĭ deiatel'nosti pedagogov / S. S. Kharin, A. N. Bashlakov, N. Iu. Klyshevich. – Minsk, 1996.
14. *Cherniavskaia, V. S.* Razvitie pedagogicheskoi tolerantnosti / V. S. Cherniavskaia. – M.: APK i PRO, 2002.
15. *Shakurov, R. Kh.* Sotsial'no-psikhologicheskie osnovy upravleniia: rukovoditel' i pedagogicheskiĭ kollektiv / R. Kh. Shakurov. – M., 1990.
16. *Iasvin, V. A.* Ėkspertiza shkol'noi obrazovatel'noi sredy / V. A. Iasvin. – M., 2000.

---

Интернет-журнал  
«Проблемы современного образования»  
2014, № 1