



РЕСУРСНЫЙ ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ ВОСПИТАТЕЛЬНЫМ ПРОЦЕССОМ

Л.В. ЗАЙКА

В рамках научной школы академика Л.И. Новиковой и теории развития гуманистической воспитательной системы мы рассматриваем понятие «воспитание» как вид социального управления: педагогическое управление процессом формирования и развития личности, управление отношениями взрослых и детей, коллектив как субъект воспитания и т.д.

Исходя из исследований Н.Л. Селивановой, Д.В. Григорьева, П.В. Степанова, мы выделяем следующие аспекты управления процессом воспитания в современной образовательной организации:

- Управление процессом воспитания – это управление той реальностью, которая стоит за понятием «воспитательный процесс», то есть теми событиями воспитания, которые составляют временную ткань воспитательного процесса.
- Управление субъектами воспитательной деятельности, реальными и потенциальными, а также управление связями и отношениями между ними.
- Управление процессом воспитания – это управление идеальными объектами, созданными для более глубокого понимания и проникновения в реальность этого процесса: воспитательной системой, воспитательным пространством, воспитательной средой.

- Управление процессом воспитания – это управление ресурсами воспитания: деятельностными, материально-техническими, финансовыми, кадровыми, информационными, временными и т.д.

Современная модель образовательной организации опирается на развитие личностных ресурсов воспитанника, индивидуализацию его образовательной траектории, ресурсное обеспечение развития её воспитательной компоненты в целях самореализации обучающихся. Именно поэтому идеи ресурсного подхода в управлении воспитательным процессом становятся ведущими, так как имеют серьезные личностно-ориентированные и гуманистические основания. Они отвечают запросам такой глубоко гуманитарной сферы, как воспитание подрастающего поколения в условиях современных вызовов, глобального кризиса, неопределенности и конкурентности. Воспитательные ресурсы являются реальными активами, которыми можно пользоваться и управлять ими с помощью организационных компетенций (знаний, деятельности, процессов, технологий) в целях достижения успехов организации в целом и личности в частности.

Понятие воспитательных ресурсов достаточно емкое, и каждый руководитель постоянно использует данные ресурсы своей образовательной организации для его функционирования, но возникает серьез-



ный вопрос о **количестве и качестве** этих ресурсов для развития гуманистической воспитательной системы образовательной организации. Остановимся на некоторых из них.

Нормативно-правовые ресурсы. В новом «Законе об образовании в Российской Федерации» (ст. 2 п. 2) зафиксировано, что «воспитание – деятельность, направленная на развитие личности, создание условий для самоопределения и социализации обучающегося на основе социокультурных, духовно-нравственных ценностей и принятых в обществе правил, норм поведения в интересах человека, семьи, общества и государства». Управление образовательной организацией (ст. 26) осуществляется в соответствии с законодательством, на основе сочетания принципов единоначалия и коллегиальности; в условиях формирования коллегиальных органов управления. В целях учета мнения обучающихся, родителей (законных представителей) несовершеннолетних обучающихся и педагогических работников создаются советы обучающихся, советы родителей (законных представителей) несовершеннолетних, действуют профессиональные союзы.

В федеральных государственных образовательных стандартах, Указе Президента о «Национальной стратегии действий в интересах детей на 2012–2017 гг.», в Программе духовно-нравственного развития личности, в Письме Минобрнауки РФ от 13 мая 2013 № ИР-352/09 «О направлении программы. Программа развития воспитательной компоненты в общеобразовательных учреждениях» воспитание и социализация определены как самостоятельное направление образовательной деятельности.

Опираясь на нормативно-правовые ресурсы, мы видим, что к системе управления образованием стали предъявляться требования его перевода с государственного на государственно-общественный тип управления.

И рассматривая образовательную организацию как часть гражданского общества, перед руководителем на первый план выходит решение следующих задач:

- обеспечить основные права и свободы человека и социальных групп (наделить их свободы законным статусом сначала на уровне школы);
- создать реальные условия для самоопределения и самореализации детей и взрослых;
- обеспечить их широкое участие в жизни самих школ и демократизации в целом.

Для образовательной организации на данном этапе развития отечественного образования наиболее актуальными становятся:

- открытость самого образования, публичность всех процессов его осуществления, начиная с утверждения образовательной политики школы и заканчивая общественной экспертизой;
- демократизация образовательного процесса, соблюдение прав учащихся на выбор педагога, программы, учебной группы, формы отчетности;
- создание структур гражданского общества в сфере образования и обеспечения в ней публичного контроля над действиями органов управления.

Задача ресурсного управления – развитие детско-взрослых (педагогических и родительских) сообществ, способных к самоопределению, самоорганизации и самоконтролю; переход в управлении к диалогу, т.е. обсуждению проблем, принятию мнения каждого, учету позиции меньшинства и согласованию решений на всех уровнях.

И здесь необходимо остановиться на **организационных ресурсах**, т.е. созданной структуре и инфраструктуре образовательной организации, которая будет направлена на успешную социализацию и воспитание обучающихся. В инфраструктуру могут входить подразделения и объединения, поддерживающие и сопровождающие различные виды деятельности, включая инновационное проектирование и исследовательскую деятельность; воспитательные комплексы, центры и клубы и т.д. Но приоритетной задачей в использова-





нии организационных ресурсов становится создание единого педагогического, воспитательного сообщества в образовательной организации.

Педагогическое сообщество – это сообщество людей, имеющих общие как образовательные ценности, так и соответствующие их реализации деятельностные и культурные нормы.

Такое управление предполагает активизацию на уровне образовательной организации процесса воспитательного целеполагания, включение в него всех субъектов образовательного процесса, обеспечение условий для рефлексии, совершенствования индивидуального целеполагания педагогов как воспитателей и будет выстраиваться по ведущему направлению: выработка единых целей и ценностных ориентаций всех участников педагогического процесса;

Приоритетным в управлении становления единого воспитательного сообщества становится самоопределение педагога не столько по социальной константе, сколько по личностно-межличностной, что связано с новизной отношения педагога к себе как целостной системе, осмысление своего внутреннего мира, осознание собственных культурных ценностей. Следствием этого понимания становится осознание педагогом того, что ценным является влияние на воспитанников его индивидуальности; что в современных условиях вербальное «воздействие» практически незначимо, если оно не подкрепляется духовно-нравственными качествами педагога, его духовной зрелостью.

Когда мы говорим о ресурсном управлении воспитательным процессом, то, прежде всего, останавливаемся на реальных «запасах или источниках», с помощью которых происходят изменения объекта или субъекта управления. Но необходимо обратить внимание и на воспитательный потенциал, который превращается в ресурс, если созданы для этого необходимые условия. Современные дети взрослеют под влиянием последствий глобального кризиса и информатизации общества. Они испытывают на себе влияние как воспитательных ресур-

сов общества (ценность знаний, олимпийского движения, традиций воинской славы и др.), так и анти-ресурсов (разобщенность поколений, соблазны виртуального мира, угрозы терактов, экспансия насилия в СМИ, скандальные разоблачения чиновников, распространение наркотиков и т.д.).

И здесь ведущим становится **содержательный ресурс**, который реализуется при использовании современных воспитательных технологий. Например, технология **социального партнерства** направлена на обеспечение полисубъектного взаимодействия на уровне современного социума, использование воспитательного потенциала субъектов и учреждений, заинтересованными в успешной социализации детей и молодежи: с семьями обучающихся, работниками учреждений дополнительного образования детей, культурных и спортивных учреждений, общественными объединениями и организациями, органами исполнительной власти, СМИ, и др. Технология социального партнерства даёт возможность найти пути и способы использования воспитательного потенциала окружающей воспитанника среды в воспитательном процессе образовательной организации:

- знакомство с компонентами среды для получения живых впечатлений, цельных представлений, правильных понятий и верных суждений;
- использование тех компонентов, качеств и свойств среды, которые ранее не задействовались, не ценились, не учитывались, хотя и замечались ранее;
- восстановление прерванных связей не только со своим историческим прошлым, но и почему-либо утратившим значение настоящим;
- нейтрализация отрицательных тенденций, явлений, угрожающих стабилизации среды;
- повторение, заимствование тех или иных культурных образцов среды, потребность в которых диктуется задачами воспитания.

Применение технологии **социального проектирования** обеспечивает активное



включение педагогов и детей всех возрастов в общественную жизнь своего микрорайона, округа, города. Обучающиеся осознанно начинают ощущать себя гражданами, имеющими как определенные права, так и обязанности. Возможность познакомиться с реальным функционированием различных уровней властных структур, средств массовой информации, социологических служб, различных общественных институтов является важным фактором социализации личности. И, конечно же, здесь особое место отводится школьно-семейным проектам.

Использование воспитательного потенциала дает возможность создания воспитательного пространства, которое характеризуется сетевым управлением (Д.В. Григорьев):

- децентрализация, множественность фокусов (центров) управления, преобладание горизонтальных связей над вертикальными;
- частичное лидерство, когда каждый субъект в какой-либо одной области может являться лидером, а в другой – лишь разработчиком, заинтересованным участником;
- широкая специализация, предполагающая решение в рамках сети не столько узкоспециальных проблем, сколько «пограничных», лежащих на пересечении разных сфер деятельности;
- значимость неформальных отношений членов сети, тяготение к клубности.

Использование содержательного ресурса в управлении воспитательным процессом невозможно без диалогового общения субъектов взаимодействия. Переход всех субъектов воспитания в сферах педагогического бытия к диалогу в его гуманитарном понимании: диалог людей; диалог идей (концептуальный диалог); диалог культур; диалог человека с самим собой – становится ведущей управленческой задачей, которая состоит, по мнению И.А. Колесниковой, в том, чтобы создать условия для решения конкретной проблемы овладения педагогическим диалогом на нескольких уровнях:

- на методологическом, как принцип, определяющий парадигмальные границы гуманитарного бытия в педагогической профессии;
- на содержательном, как основание для формирования нового контекста жизнедеятельности педагога и воспитанника, взрослого и ребёнка; как ориентир в построении индивидуально-личностного ориентированного (персонифицированного) содержания образования;
- на технологическом, в качестве особого способа организации взаимодействия участников образовательного процесса, обеспечивающего подлинно педагогические, человеко-ориентированные отношения; в качестве предпосылочной основы для последующей интеграции индивидуальных смыслов и целей;
- на этическом, где решается вопрос нравственной готовности субъектов педагогического взаимодействия к осуществлению диалога, где формируется его культура.

Информационно-коммуникативные ресурсы (школьное телевидение, компьютерные коммуникации) усиливают открытость воспитательного пространства, переводят на современный уровень взаимодействие с социальным окружением школы. Развивая систему школьной социализации, следует придавать особое значение влиянию как институциональных, так и стихийных факторов социализации. Творческая образовательная среда выступает в качестве отдельного, «самостоятельного» фактора, обуславливающего успешность социализации. В креативной среде развиваются творческие способности обучающихся, их таланты и одаренность, складывается инновационная позиция педагога, разрабатываются инновационные педагогические проекты. У педагогов-воспитателей есть потребность в совершенствовании своих качеств, форм и методов воспитательной деятельности, повышении эффективности своих действий, связанных с воспитанием обучающихся, ростом их сплоченности, ор-





ганизованности, улучшением микроклимата и т.п.

Материальные (капитальные) ресурсы – совокупность средств обеспечения деятельности образовательной организации в соответствии с миссией и образовательными программами. Базой реализации программ воспитания и социализации личности являются творческие мастерские; библиотека с читальным залом; спортивный зал; помещение для организации деятельности вожатого и органов для ученического самоуправления; различные музыкальные классы, танцевальные и театральные студии; лекционный зал; кабинеты психологической разгрузки и логопеда; игротека; актовый зал; методические кабинеты; кабинеты для административного и медицинского персонала; столовая с производственной зоной и буфетом; а также специально отведенная вокруг школы территория со спортивной площадкой для обучающихся и игровая площадка для маленьких детей. Все вышеперечисленное, относящееся к материальным (капитальным) ресурсам, должно способствовать осуществлению программ воспитания и социализации личности обучающихся.

И еще один ресурс, о котором необходимо поразмышлять. Мы привыкли говорить о **кадровом ресурсе**, который является одним из ведущих в менеджменте. Но ресурсный подход в управлении воспитательным процессом требует особого внимания к **человеческим ресурсам**.

Какие бы ценности не проявились, какие бы цели – задачи не были бы поставлены в образовательной организации, превращение их в реальность зависит от того, по выражению доктора педагогических наук Исака Фрумина, «есть ли кем взять», есть ли тот человек, та группа людей, которая воспримет эти цели как свои, воодушевятся общими ценностями и готовы будут многомесячно тратить силы и энергию на их реализацию.

Мы согласны с мнением С.Д. Полякова: «Вопрос «кем взять» – это вопрос о людских ресурсах, которые могут быть использованы, введены в сферу организации

школьного воспитания. И здесь тема ресурсов надстраивается и продолжает тему воспитательного потенциала. Это её конкретизация, очеловечивание и ценностно-целевое сужение».

Каждый уровень предполагает поддержку ценностно-смыслового самоопределения педагогов в позиции воспитателя, который А.И. Григорьева характеризует: «Позиция воспитателя – это способ реализации педагогом собственных базовых (личных и профессиональных) ценностей в деятельности по созданию условий для развития личности ребенка».

Выявление и раскрытие человеческого ресурса происходит в процессе организации совместного творчества педагогов. Потенциал совместного творчества педагогов, по мнению С.Д. Полякова, складывается из совместно-индивидуальной деятельности (каждый сам по себе, а результат общий), совместно-последовательной (один начал – другой продолжил эту деятельность), совместно – взаимосвязанной (совместная разработка, осуществление и осмысление деятельности).

Именно в совместно – взаимосвязанной деятельности происходит наращивание делового единства и творческого потенциала педагогического сообщества. Организация подобной деятельности может быть выстроена по следующей схеме:

- совместная выработка общей педагогической «идеологии» – целей, ценностей, норм обучающей и воспитывающей деятельности в образовательной организации;
- совместная выработка, освоение общих педагогических технологий, способов педагогической работы;
- накопление разнообразного опыта совместной деятельности педагогов со всеми ее атрибутами: постановкой задач, выбором, планированием, осуществлением дел, осмыслением результатов.

В процессе совместной творческой деятельности с коллегами открываются реальные и разнообразные возможности самореализации, а также происходит раскрытие



личностных качеств и индивидуальности конкретного педагога. Воспитательная деятельность в школе – это переплетения действий всех педагогов. Эти действия, эти влияния могут быть едины, могут дополнять друг друга, но могут вступать в противоречия и взаимно уничтожать усилия каждого из субъектов. Успешность воспитательной деятельности во многом зависит согласованной работы, взаимного сотрудничества педагогов. Каждый из них должен ясно осознавать идею образовательной организации, разделять ведущие ценности образовательного процесса.

Использование человеческого ресурса создаёт в образовательной организации атмосферу общих интересов, толерантности, дает возможность распределения педагогических ролей с учетом и опорой на личность воспитателя, его педагогическую индивидуальность, возможность каждому педагогу реализовать себя в том или ином

виде деятельности, осознание каждым своей нужности и полезности в образовательной организации.

Итак, систему воспитательных ресурсов составляют реальные активы образовательных организаций, отражающие новые ценности и цели воспитания, которые существуют в форме зафиксированных моделей, концепций, программ, идеи или миссии школы; «прорывных» идей и проектов; в форме освоенной инновации; в форме прогнозирования, проектирования, программирования, планирования развития воспитания и социализации личности.

Особенность ресурсного подхода в управлении воспитательным процессом заключается в понимании, что воспитательные ресурсы направлены на достижение целей в интересах ребенка, а субъектами использования воспитательных ресурсов в образовательной организации и управления ими являются как дети, так и взрослые.

Литература

1. Управление воспитательной системой школы: проблемы и решения [Текст] / под ред. Н.Л. Селивановой, Е.И. Соколовой. – Изд. 2-е, доп. – М.: НИИ школьных технологий, 2010. – 306 с.
2. Перспективы и механизмы развития воспитательного потенциала российского учительства [Текст] / под ред. Н.Л. Селивановой, П.В. Степенова. – М., 2011. – 176 с.
3. *Степанов П.В.* Развитие школы как воспитательной системы. [Текст] / П.В. Степанов – М., 2009. – 240 с.
4. *Лизинский В.М.* Ресурсный подход в управлении развитием школы. [Текст] / В.М. Лизинский – М.: Центр «Педагогический поиск», 2006. – 160 с.

