

Ориентирующие основы организации управленческой деятельности в образовательной сфере

А.А. Ярулов

Любая деятельность человека определяется его ориентировочной основой, представляющей собой совокупность знаний, содержащих в себе возможность сознательного планирования и правильного осуществления конкретной деятельности, освоенной человеком, и дающей систему представлений о цели, условиях, способах и результатах предстоящей или текущей управленческой деятельности.

Конструкт ориентировочной основы деятельности обоснован П.Я. Гальпериным в рамках концепции поэтапного формирования умственных действий, в которой психическая деятельность, по своей сути, рассматривается как ориентировочная деятельность, которая включает: 1) образ конечного продукта или представление о конечном результате; 2) объект преобразования или материал для деятельности и её предмет; 3) средства деятельности; 4) технологию деятельности или представления о способах её осуществления¹.

Управленческая деятельность, как и всякая деятельность, содержит не только ориентировочную, но и ориентирующую, т.е. направляющую основу, позволяющую организаторам управленческой деятельности в образовательной сфере интегративным образом познать подходы, принципы, цели, задачи, формы и методы управления.

Смысловые ориентиры организации управленческой деятельности в образовательной сфере определяются путём познания содержательных смыслов ключевых категорий, каковыми через призму категории «управление» выступают «культура» и «образование».

Познание смыслов категории «культура». В современной ситуации развития отечественного образования становится актуальной потребность превратить культуру в реальную ценность управления образовательной сферой.

В контексте рассматриваемой данной проблематики понимание категории культуры носит полисемантический (многозначный, многосмысловый, многомудрый, многогранный и т.п.) характер.

«Так, в антропологическом аспекте культура выступает в качестве связующего звена между человеком и окружающим его миром и служит мерой овладения человеком своего отношения к миру природы, других людей и к себе.

¹ Гальперин П.Я. Психология мышления и учение о поэтапном формировании умственных действий // Исследования мышления в советской психологии. — М., 1966.

В аксиологическом аспекте культура выступает как система ценностей, идеалов и смыслов, значимых для ключевых субъектов, каковыми выступают человек, государство и общество.

В аспекте деятельности культура выступает как способ регуляции, сохранения и развития общества и является не только инструментом сохранения совокупного духовного опыта человечества, но и механизмом, позволяющим обеспечить эффективную трансляцию, преобразование и дальнейшую разработку опыта культурного взаимодействия.

В гуманистическом аспекте культура выступает как основной фактор духовного развития человека, раскрытия его творческих способностей.

С интегративных позиций «культура выступает как совокупность исторически развивающихся программ человеческой жизнедеятельности, обеспечивающих воспроизводство и изменение социальной и духовной жизни, направленной на преобразование природы, человека и общества»².

Основным предназначением культуры является изменение условий жизни человека, государства, общества к лучшему.

При этом «социальные функции культуры связаны с решением задач:

- интеграции и консолидации людей в целях совместного удовлетворения потребностей и интересов (или обеспечения условий для такого рода действий);
- нормирования, регуляции и организации совместной жизнедеятельности людей и т.п.;
- обеспечения процессов познания и преобразования окружающего мира»³.

В данной связи следует обратить внимание на позицию, свидетельствующую о том, что культура выступает как «система развивающихся программ человеческой деятельности, поведения и общения, которые обеспечивают воспроизводство в человеке многообразия форм социальной жизни, видов деятельности, социальных связей и типов личностей присущей ему предметной среды (второй природы)»⁴.

На персональном уровне освоение культурных программ осуществляется посредством условий обучения и воспитания, выступающими базовыми инструментами социализации и индивидуализации человека.

При этом необходимо учитывать, что в освоении культурных программ человек, будучи объектом (творением) культуры, выступает её субъектом (творцом), а существующая разность потенциалов между ними порождает механизмы развития человека.

² Ярулов А.А. Интегративное управление формированием среды образования в школе: дисс. ... док. пед. наук. — М, 2008.

³ Там же.

⁴ Там же.

Среди совокупного множества факторов, определяющих движущие силы развития, «выступает образование, как особая культурная сфера присвоения осуществления и обогащения культурных программ человеческой деятельности, поведения и общения»⁵.

Познание категории «образование» имеет множество гуманистически направленных смыслов, таких как: а) непрерывно развивающийся процесс созидания, порождения и преобразования на персональном и совместном уровнях культурного опыта, б) формирование чего-либо согласно заданным образцам и стандартам, в) нечто содержательно и структурно сложное.

Применительно к образовательной сфере как специально созданному институту развития «человеческого в человеке» с интегративных позиций образование характеризуется как интегративные:

- «ценность-цель совместного образования качественно нового человека, государства и общества;
- сфера совместной социокультурной практики общества, государства и человека по удовлетворению ключевых, их объединяющих, потребностей и интересов;
- иерархически взаимосвязанная *отраслевая система* согласованного управления, призванная содействовать ключевым институтам управления процессами образования — образовательным организациям — в качественном осуществлении возложенных на них полномочий;
- *организационная структура управления*, призванная на уровне образовательной организации организовывать и обеспечивать процессы успешного образования взрослеющего человека во всех его ипостасях и значениях;
- *область* совместной и самостоятельной деятельности по оформлению и обогащению внутреннего мира человека»⁶.

С психологических позиций организации управленческой деятельности следует обратить особое внимание на познание таких смысловых значений, как образование целостного (а не разрозненного, фрагментарного) мира человека, которое становится возможным посредством создания действенных условий для раскрытия и оформления «внутреннего мира человека, способствующих духовному созреванию личности, формированию им собственного «Я» на основе законов морали»⁷.

Сочетание категорий «культура», «образование» и «управление» находит концентрированное выражение в интегративной смысловой словесно-образной конструкции «культура управления образованием», выступающей в качестве ключевой характеристики организации управленческой деятельности и отражающей её качественные черты и особенности.

Культура управления с общих позиций включает в себя совокупность знаний, морально-этических норм и принципов организации управленческой деятельности, задающих примерные модели и образцы, в соответствии с которыми оценивается степень

⁵ Ярулов А.А. Взаимодействующее управление как ключевой ресурс успешной реализации ФГОС. — М.: УЦ «Перспектива», 2014.

⁶ Ярулов А.А. Интегративное управление средой образования в школе: Монография. — М.: Народное образование, 2008. — 368 с.

⁷ Ярулов А.А. Интегративное управление формированием среды образования в школе. дисс. ... док. пед. наук. — М, 2008.

соблюдения системой управления тех требований, которые к ней предъявляются.

Культура управления образованием включает в себя и отражает ту специфику, которая выражается в стратегической направленности управленческой деятельности на достижение интегративной цели (миссии) образования качественно нового человека, государства и общества.

Разнообразие элементов культуры управления образованием предопределяет необходимость следования многим нормам, определяемым законодательными, ведомственными и локальными актами, научно обоснованными рекомендациями. От степени следования данной системе моральных, юридических, экономических, организационных, технологических и эстетических норм находится в зависимости уровень культуры управления образовательной организацией.

Среди качественных показателей оценки уровня культуры управления сферой образования выделяются такие системные параметры, как:

- *стремление к развитию* (наличие тенденции к усложнению содержания системы, связей, реализации услуг и т.д.);
- *динамизм* (скорость изменений системы под влиянием каких-либо факторов);
- *целеустремлённость и целостность*.

Однако реально оценить культуру управления образовательной организацией по упомянутым критериям, в связи с особой (субъективистской) интерпретацией количественных и качественной их оценки, очень сложно.

Теоретические ориентиры организации управленческой деятельности в образовательной сфере. В многомерном психолого-педагогическом знании представлено множество теорий и концепций, выступающих ориентирами организации управленческой деятельности в образовательной сфере, связанных с реализацией основной цели — **образованием личности**.

С точки зрения психологии управления в образовательной сфере с интегративных позиций следует отдать предпочтение многофакторным теориям развития человека как личности, в которых «проблема взаимодействия человека и среды его образования представлена интегративным соотношением «природного ↔ социального ↔ культурного ↔ индивидуального», позволяющим всемерно организовать процессы развития личности в условиях образовательной, вернее, образовывающей его, среды»⁸.

При этом следует рассматривать личность как уникальную социальную единицу, как индивидуальное бытие общественных отношений. Личность «формируется через присвоение человеком материальной и духовной культуры, общественно значимых ценностей, через усвоение социальных нормативов и установок, через внутреннюю позицию человека, через

⁸ Ярулов А.А. Взаимодействующее управление как ключевой ресурс успешной реализации ФГОС. — М.: УЦ «Перспектива», 2014.

становление системы личностных смыслов, на основе которых человек строит своё мировоззрение, свою идеологию. Для каждого человека его система личностных смыслов определяет индивидуальные варианты ценностных ориентаций. Личность создаёт ценностные ориентации, которые складываются у человека в его жизненном опыте и которые он проецирует на своё будущее. Именно поэтому столь индивидуальны ценностно-ориентационные позиции людей»⁹.

Но не только в этом заключается уникальность личности каждого человека. В основе данной исключительности лежит различающий каждую личность генотип — наследственно заданная природой конституция, темперамент, совокупность задатков, контролирующих развитие, строение и жизнедеятельность организма и определяющий совокупность всех его отличительных признаков.

Следующим признаком неповторимости личности выступает уровень влияния и овладения человеком культурой как своей собственной «второй природой» (натурой), раскрывающейся в самоопределении человеком своего бытия в мире в качестве индивидуального бытия личности. Данная в своём неповторимом сочетании «слоистая» совокупность индивидного, психического, социального, культурного в личности образует вполне определённую *интегративную целостность*, т.е. «единицу» как нерасторжимое целое.

С позиций психологии и педагогики управления образовательной сферой понятие личности требует своей детализации, так как определяет ценностно-целевые направления управленческой деятельности в образовании.

Прежде всего личность следует характеризовать как уникальную социальную единицу, как нерасторжимую совокупность биологических, психических, социальных и культурных свойств человека, важнейшими из которых являются социальные составляющие, проявляющиеся в жизнедеятельности человека.

Следующая, теоретически обоснованная, позиция заключается в том, что в развитии личности участвуют не только факторы наследственности и среды, но и сам человек, являющийся «автором», вернее, «соавтором» собственной жизни. Данные факторы настолько взаимосвязаны и взаимно переплетены, что представляют обычно единый сплав, единый ряд развития человека как личности, в котором синтезированы влияния наследственности, среды и самого человека.

Так, *С.Л. Рубинштейн* обосновывал, что развитие человека как личности определяется единством внешних и внутренних условий: «Любые внешние обстоятельства, влияния, причины, условия и т. д. действует только через посредство внутренних условий, представляющих собой основание развития, т. е. внешнее изначально всегда опосредствуется внутренним. Человек, и его психика, не только проявляются в продуктах своей деятельности, они именно формируются и развиваются в ходе такой деятельности, детерминируемой объектом и преобразующей его»¹⁰. Таким образом, раскрывается диалектическое взаимодействие внешнего и внутреннего, ставится акцент на логике внутреннего. В эту формулу *С.Л. Рубинштейн* вписывались и объяснялись «специфическая избирательность личности; её активность; индивидуальность; интегративность»¹¹.

⁹ Мухина В.С. Возрастная психология. Феноменология развития: — 15-е изд. — М., 2015.

¹⁰ Рубинштейн С.Л. Основы общей психологии. — СПб.: Питер Ком, 1999.

¹¹ Там же.

Смысл следующей теоретической позиции заключается в том, что «в развитии личности, особенно в детстве, решающее значение принадлежит внешней, окружающей ребёнка среде, которая своей системой условий либо обогащает, либо обедняет внутреннюю среду человека как систему проявлений его активностей во взаимодействии с самим собой и его окружением.

По мере взросления *внутренняя среда* человека становится определяющей в системе его взаимодействия с внешней и внутренней средой своей жизнедеятельности»¹².

В структуру внутренней среды личности входит совокупный ряд подструктур: направленность; средства и возможности развития способностей и свойств личности и т.д.

Концентрированным выражением взаимного влияния двух источников развития выступают самосознание, характер, мировоззренческие позиции.

В качестве пути согласования, соединения внешнего и внутреннего источников в единый источник развития личности «определяется *интериоризация* как механизм превращения внешнего (опосредованных языком социальных отношений познавательного характера в широком смысле слова, включая общение, обучение и воспитание) опыта во внутренний опыт человека. Благодаря чему взрослеющий человек становится способным использовать средства развития (орудия и знаки) для управления собственным поведением: он овладевает своим поведением, его поведение становится произвольным, осознанным, субъектным. Но суть процесса интериоризации состоит не в том, что внешняя деятельность перемещается в предсуществующий внутренний «план сознания»; это процесс, в котором этот внутренний план формируется. Отсюда психика формируется не как набор абстрактных функций, а образует самостоятельные виды особой деятельности, отдельные же функции выступают в качестве её компонентов»¹³.

В связи с этим поставленная Л.С. Выготским задача правильного соединения ребёнка со средой в целях развития его личности может быть решена в условиях социально стабильной среды, каковую могут создать образовательные организации как специально созданные институты педагогического содействия образованию личности.

Социально стабильная среда образования личности — это среда, в которой созданы условия:

- *просоциализации*, с научной точки зрения продуктивно организованной педагогической социализации как процесса, содействующего формированию личности;

¹² Ярулов А.А. Интегративное управление средой образования в школе: Монография. — М.: Народное образование, 2008. — 368 с.

¹³ Ярулов А.А. Интегративное управление формированием среды образования в школе: дисс. ... док. пед. наук. — М, 2008.

- *проиндивидуализации*, продуктивно организованной психолого-педагогической индивидуализации как процесса, содействующего самостоятельному развитию личности.

Сочетание процессов просоциализации и проиндивидуализации достигается путями, направленными на создание условий, при которых личность получает опыт *идентификации* с лучшими образцами взаимодействия, *обособления* данного опыта в программах собственной жизнедеятельности и *отчуждения* от неконструктивных форм и методов построения индивидуальных моделей деятельности и поведения.

Продуктивное соединение процессов просоциализации и проиндивидуализации осуществляется путём включения управленческих механизмов, при которых:

- создаётся система действия, где «ЗАР → ЗБР → ЗАР1 → ЗБР2 → ЗАР2 → ЗБР3» и т.д. В основе данной системы лежит учение Л.С. Выготского о зонах «актуального» и «ближайшего» развития, когда имеющейся у человека уровень актуального развития (самостоятельного, наличествующего в опыте) становится предметом совместной деятельности, сотрудничества (зоны ближайшего развития) для обогащения новыми знаниями, умениями и навыками ЗАР1, позволяющими выйти на качественно иной уровень ЗБР2 и т.д.;
- постоянно действуют условия для системно выстроенного педагогически организованного процесса «адаптации — индивидуализации — интеграции».

В концепции персонализации личности *А.В.Петровского* отмечается, что «в том случае, если индивид входит в относительно стабильную социальную общность, он закономерно проходит три фазы своего становления в ней как личности.

Первая фаза — *адаптации* — становления личности предполагает усвоение действующих в общности норм и овладение соответствующими формами и средствами деятельности. Принеся с собой в новую группу всё, что составляет его индивидуальность, субъект не может полноценно осуществить потребность персонализации раньше, чем освоит действующие в группе нормы (учебные, производственные и др.) и овладеет теми приёмами и средствами деятельности и общения, которыми владеют другие члены группы. У него возникает объективная необходимость «быть таким, как все», максимально адаптироваться в общности...

Вторая фаза — *индивидуализации* — порождается обостряющимся противоречием между достигнутым результатом адаптации — тем, что он стал таким, как все в группе, — и не удовлетворённой на первом этапе потребностью индивида в максимальной персонализации. Это характеризуется поиском средств и способов для обозначения своей индивидуальности.

Третья фаза — *интеграции* — детерминирована противоречиями между сложившимися на предыдущей фазе стремлением субъекта быть идеально представленным своими особенностями и потребностью общности принять, одобрить, культивировать лишь те демонстрируемые им индивидуальные особенности, которые ей импонируют, соответствуют её ценностям, способствуют успеху совместной деятельности и т.д. В результате эти выявившиеся отличия принимаются и поддерживаются группой — происходит интеграция личности в общности»¹⁴.

¹⁴ Петровский А.В. Личность. Деятельность. Коллектив. — М.: Политиздат, 1982.

Действенное обеспечение управленческих механизмов, содействующих развитию личности, достигается путём конструирования и реализации универсальных способов, обеспечивающих на индивидуальном и совместном уровнях развитие у человека способностей (качеств) *совокупного субъекта и объекта своего развития как личности*.

Данное утверждение основано на признании того факта, что категории субъекта и объекта нельзя рассматривать в отрыве друг от друга, так как они образуют единый категориальный комплекс: субъект как носитель субстанциальных свойств и характеристик личности определяет качественные особенности объекта. Соответственно, объект — это то, что находится в зависимости от субъекта и лишено самостоятельной сущности. Как подчёркивал А.В. Брушлинский, личность может быть объектом подлинного воспитания лишь в случаях, когда она является субъектом этого воспитания¹⁵.

Также нельзя рассматривать в отрыве друг от друга категории личности и субъекта. Подчёркивая взаимосвязь между личностными и субъект-объектными характеристиками человека, В.А. Петровский отмечает, что «быть личностью — это быть субъектом: собственной жизни; предметной деятельности; общения; самосознания»¹⁶.

При этом смысловой акцент необходимо сделать на развитии способностей человека быть субъектом собственного развития как объекта самоизменений в самом себе, т.е. быть объектом своей субъектности.

Решение задачи быть совокупным субъектом и объектом своего развития как личности достигается при соблюдении условий, обеспечивающих развитие у личности социально ценных качеств субъектности как интегрального свойства осуществлять осознанные изменения в окружающей действительности, активно преобразовывать свой внутренний мир и мир других людей.

Субъектность личности создается, формируется и проявляется только в деятельности, которая выступает как «деятельность субъектов, осуществляющих совместную деятельность; взаимодействие субъекта с объектом, т.е. она необходимо является предметной, содержательной; творческая и самостоятельная»¹⁷. При этом «личность не растворяется в деятельности, а, выстраивая системы жизненных отношений с миром, с людьми, определяет систему деятельностей, которую она считает необходимым осуществить. В силу этого деятельность оказывается включённой в более широкую систему отношений и взаимоотношений с миром, которая формируется и раскрывается её сознанием. Субъекта характеризуют прежде всего активность личности, способность её к развитию, интеграции, самодетерминации, саморегуляции, самодвижению и самосовершенствованию»¹⁸.

¹⁵ Брушлинский А.В. Проблемы психологии субъекта. — М.: ИПН РАН, 1994.

¹⁶ Петровский В.А. Личность в психологии: парадигма субъектности. — Ростов н/Д: Феникс, 1996.

¹⁷ Рубинштейн С.Л. Основы общей психологии. — СПб.: Питер Ком, 1999.

¹⁸ Там же.

Следовательно, при определении ориентирующих аспектов организации управленческой деятельности в образовательной сфере необходимо обратить пристальное внимание на воплощение интегративной миссии образования качественно нового человека, государства и общества, воплощение которой становится возможным в условиях развития полноценного развития личности как субъекта управленческой деятельности.

Александр Анатольевич Ярулов,

*доктор педагогических наук, кандидат психологических наук,
профессор кафедры управления образовательными системами Института
социально-гуманитарного образования, ФГБОУ ВО «МПГУ», Москва*