

Кафедра управления образовательными системами как субъект функционирования и развития научной школы Т.И. Шамовой

М.В. Гончар

Цель настоящей статьи — системно описать деятельность кафедры управления образовательными системами имени Т.И. Шамовой Московского педагогического государственного университета как коллективного субъекта.

Соотношение кафедры и научной школы. Для достижения поставленной цели сначала обозначим, что мы понимаем под термином «кафедра». В нашей деятельности мы исходим из того, что вузовская кафедра представляет собой научно-образовательную структурную единицу вуза. Научный аспект в этом определении мы ставим на первое место, так как именно научно-исследовательская деятельность является для кафедры системообразующей. Это, в частности, обуславливает в качестве первоочередной задачи кафедры организацию и обеспечение коллективной научно-исследовательской деятельности в конкретной области знаний и соответствующей практики. Сформулированная задача предполагает выработку, реализацию и постоянное развитие единого научно-исследовательского подхода как системы общих принципов и методов, которых придерживается и которые развивает каждый сотрудник кафедры и коллектив в целом. При этом интегрирующими для сотрудников являются как объект, так и методология проводимых исследований, представляющие собой важнейшие характеристики научной школы.

В свою очередь достигаемые исследовательские результаты, а самое главное — выявляемые и решаемые научные проблемы становятся основанием для образовательной деятельности кафедры, реализуемых ею образовательных программ и учебных дисциплин.

Таким образом, первоочередной функцией вузовской кафедры является организация совместной научно-исследовательской деятельности. Кафедра выступает центром конкретного направления научных исследований. Данное представление находит отражение в положении о кафедре управления образовательными системами, утверждённом учёным советом МПГУ 25 сентября 2017 г. вместе с присвоением кафедре имени Т.И. Шамовой. В новом наименовании отражён тот факт, что наша кафедра позиционирует себя преемником и продолжателем научных идей многолетнего руководителя кафедры, доктора педагогических наук, члена-корреспондента РАО Татьяны Шамовой (1924–2010).

Сущность и понимание основных идей и подходов «научной школы Т.И. Шамовой» неоднократно анализировались и описывались исследователями, в первую очередь её

учениками (Г.Н. Подчалимова, В.Е. Цибульникова, А.А. Ярулов и др.). Какие ключевые принципы и подходы, заложенные Т.И. Шамовой, являются опорой научно-исследовательской и образовательной деятельности в сфере управления образовательными системами для кафедры, её сотрудников и учащихся сегодня?

С опорой на гуманистические ценности. Первый выделяемый нами принцип образно назовём «привязкой к земле». Имеется в виду принципиально прикладной характер, придаваемый управленческой деятельности в образовании. Данный принцип означает, что характеристики управления в решающей степени определяются свойствами объекта управления. Сама Татьяна Ивановна, как и её ученики, и нынешние сотрудники кафедры — продолжатели её научных и практических идей совершили в своей профессиональной деятельности и её научной рефлексии, применяя терминологию А.А. Ярулова и ряда отечественных психологов, «восхождение» от развития ученика через совершенствование деятельности педагога, педагогического коллектива к качеству управления образованием. При этом на каждом этапе ученик, желаемые изменения в нём остаются смысловым и ценностным ориентиром практической и исследовательской деятельности: что развивать в ученике? Как должен действовать педагог, чтобы это развивалось в ученике? Как организовать деятельность педагогического коллектива, чтобы каждый его участник в сотрудничестве с коллегами успешно решал эту задачу? Как управлять образовательной организацией, системой образования, чтобы обеспечить все необходимые ресурсы для решения этой задачи? Тем самым «привязка к земле» в случае управления образованием отражает гуманистическую парадигму, лежащую в основе научной школы Т.И. Шамовой.

С одной стороны, Т.И. Шамову считают первым учёным в отечественной педагогике, который обосновал необходимость специальной подготовки руководителей образования к управленческой деятельности в соответствующей сфере и осуществил её на практике. С другой стороны, именно Татьяна Ивановна доказывала, что в подготовке руководителей в сфере образования важное обязательное — если не сказать центральное — место занимает психолого-педагогический аспект, в первую очередь изучение и осмысление процессов, происходящих в педагогических системах, в их сердцевине, т.е. непосредственно на учебном занятии. Таким образом, во главе управления образованием, как и педагогического процесса, находится ученик как центральный, целеобразующий элемент, и в этом проявляется сущность гуманистического подхода.

Рассматриваемый принцип «привязки к земле», иными словами, определяющей роли особенностей объекта управления в становлении характеристик управления, пронизывает как исследовательскую, так и образовательную деятельность кафедры. В образовательном аспекте он особенно важен по отношению к взрослым обучающимся, составляющим целевой контингент кафедры. Этот принцип соответствует принципам обучения взрослых, сформулированным С.И. Змеевым, М.В. Клариным и др. Ключевое следствие данного подхода заключается в следующей идеологической позиции: невозможно качественно управлять образованием, если субъект управления не имеет собственного опыта работы в сфере образования, причём именно непосредственного опыта педагогической деятельности.

Принцип определяющей роли особенностей объекта управления обуславливает и системное разнообразие предлагаемых сегодня нашей кафедрой магистерских

программ. При близких общеметодологических подходах они разделены в первую очередь по субъектам управления образовательными системами. На удовлетворение их актуальных и перспективных запросов и потребностей, на содействие эффективному решению ими своих профессиональных задач нацелена та или иная образовательная программа. Перечень магистерских программ, реализуемых сегодня и предлагаемых в 2018 году кафедрой, упорядоченный по субъектам управления и управляемым системам, представлен ниже.

1. **Магистерская программа «Педагогический менеджмент»** (направление подготовки «Психолого-педагогическое образование») рекомендуется для педагогов, старших педагогов, методистов, организующих управление деятельностью в системах «учитель — ученик», «учитель — учебная группа», а также занимающихся внутриорганизационной и надорганизационной, институциональной и неформальной методической работой, развитием и методической поддержкой профессиональных педагогических сообществ и отдельных педагогов.
2. **Магистерская программа «Менеджмент проектов и программ»** (направление «Педагогическое образование») нацелена на подготовку специалистов по созданию и управлению инновационными проектами и программами в образовании и социальной сфере, проектных менеджеров, руководителей и сотрудников структурных подразделений организаций по управлению образовательными инновациями.
3. **Магистерская программа «Менеджмент в образовании»** (направление подготовки «Педагогическое образование») ориентирована в первую очередь на руководителей образовательных организаций и их заместителей, соответствующий кадровый резерв.
4. **Магистерская программа «Экспертная деятельность в сфере образования»** (направление «Педагогическое образование») предназначена для подготовки специалистов-экспертов органов контроля (надзора) за соблюдением законодательства в сфере образования, аналитиков и исследователей в области управления качеством образования, а также разработчиков учебной документации в образовательных организациях, заместителей руководителей образовательных организаций по оценке качества, конвергенции программ, специалистов по образовательному аудиту.
5. **Магистерская программа «Управление системами образования»** (направление подготовки «Государственное и муниципальное управление») специализируется на подготовке государственных и муниципальных служащих, сотрудников органов управления и самоуправления в образовании и социальной сфере.

Вместе с тем наряду с прикладной ориентацией наши магистерские программы носят академический характер, реализуя тем самым исследовательский подход как способ обеспечения качества решения практических управленческих задач.

Итак, управление рассматривается нами не само по себе, а в «привязке» к объекту управления, является частью этого объекта как системы. Причём ответ Т.И. Шамовой на вопрос о том, что именно развивать в ученике, уже на «первом слое» развёртывания научной мысли носит управленческий характер: это активность ученика как движущая сила его учения. Такая отправная точка соответствует канонам развивающего обучения, приверженцем и одним из моторов которого можно назвать Татьяну Ивановну, а также психологическим представлениям об учебной деятельности, согласно которым обучающийся рассматривается как субъект управления собственным развитием. При дальнейшем «восхождении» к системам более сложного уровня, наращивании системных слоёв: управление в системе «учитель — ученик», внутриорганизационное и надорганизационное управление, — каждый новый уровень включает предыдущий как подсистему, системообразующее ядро. При этом на каждом

уровне выкристаллизовывается принцип: «Управленческий характер учебной, педагогической, образовательной деятельности».

Этот принцип дополняется взаимосвязанным: «Педагогический характер управленческой деятельности». Причём он распространяется не только на управление в сфере образования, но является универсальным для любой управленческой деятельности. Т.е. наряду с тем, что педагогическая деятельность на всех уровнях рассматривается как управленческая — т.е. с позиций управления развитием, управленческая деятельность в любой сфере, по отношению к любому объекту имеет педагогический характер по отношению к коллективу организации. Суть деятельности управленца — привлечение и наращивание ресурсов, в том числе кадровых, эффективное ресурсное обеспечение текущих и перспективных управленческих задач. И значит, каждое действие по отношению к персоналу: постановка задач, формирование отчётности, организация труда и др. — в каждый момент управленческой деятельности должно быть направлено на развитие и укрепление кадрового потенциала — т.е., в конечном счёте, на обучение и воспитание подчинённых. Этот принцип отражён в исследованиях ученицы и соратницы Т.И. Шамовой профессора кафедры Н.Л. Галеевой, которая совместно с учениками ставит цель максимально раскрыть и описать дидактический потенциал управленческой деятельности и тем самым внести вклад в повышение качества работы управленцев всех уровней. Названный подход, в свою очередь, черпает идеи из педагогических разработок профессора Н.Л. Галеевой, впервые сформулировавшей, описавшей и применившей в науке и на практике понятие «дидактический потенциал учебного задания».

Для управленцев в системе образования, начиная с самоуправления и педагогического управления и до высших органов управления, реализация принципа «Педагогический характер управленческой деятельности» обладает двойной силой по сравнению с иными сферами управления в силу феномена переноса (К. Левин). Благодаря этому эффекту реализованный дидактический потенциал управления в образовании оказывает дополнительное непосредственное влияние на педагогическую деятельность в образовательных организациях. Обобщая сказанное, мы отмечаем взаимообусловленность и взаимопроникновение управленческой и педагогической деятельности в образовательных системах.

Исследовательский подход. Аналогичный принцип, заложенный в деятельность кафедры и научной школы Т.И. Шамовой, — исследовательский характер управленческой деятельности — частично обозначен нами выше при обосновании академического характера разрабатываемых и реализуемых образовательных программ при их прикладной целевой направленности. Поскольку данный принцип предполагает необходимость для качественного решения управленческих задач выхода за рамки текущей работы на уровень научного осмысления осуществляемой деятельности, то тем самым он связан с рефлексивным подходом, описанным профессором А.А. Яруловым. В исследованиях А.А. Ярулова обосновано и описано рефлексивное движение от рассмотрения результатов образовательной деятельности через осмысление ведущих к ним процессов к анализу организации этих процессов и в итоге — выработке критериев качества организации процессов, обуславливающих достижение желаемых результатов. В своей деятельности мы основываемся на том, что как педагогическая, так и управленческая деятельность становятся более качественными и эффективными в том случае, когда их анализ поднимается на научный уровень рефлексии, осмысления складывающихся на практике общественных отношений.

Более того, они не могут давать качественных системных результатов в её отсутствие. Таким образом, научные исследования выступают необходимым условием качества управленческой деятельности. Сказанное обуславливает прикладной характер исследовательской деятельности, реализуемой на кафедре.

Реализация системного подхода и опережающего управления. Как следует из сказанного выше, принципиальным концептом в данной научной школе является также системный подход, согласно которому как образование в целом, так и тот или иной исследуемый образовательный объект в частности рассматриваются в качестве сложной социальной системы, обладающей такими принципиальными характеристиками, как:

- целеустремлённость, выступающая её важнейшим системообразующим качеством;
- выявление и упорядочение составляющих её элементов, в свою очередь тоже рассматриваемых как системы;
- функциональная обусловленность самой системы и каждого её элемента;
- установление структуры, т.е. связей между элементами;
- возникновение интегративных, синергетических свойств системы, не присущих её элементам в отдельности;
- наличие взаимодействия с под- и надсистемами, а также открытость — взаимодействие (т.е. обмен ресурсами) с внешней средой;
- историчность и генетические свойства системы, т.е. свойства, обусловленные её генезисом, предшествующим развитием;
- иерархичность и наличие управляющей подсистемы.

На наш взгляд, достаточно точно отражает данный подход определение системы, используемое в ряде работ учеников Т.И. Шамовой (Э.В. Литвиненко и др.), согласно которому под системой понимается «открытая целеустремлённая целостность взаимосвязанных элементов, обладающая интегративными свойствами».

Системный подход как определяющий элемент организации нашей коллективной научно-исследовательской деятельности находит отражение в названии кафедры: управление образовательными системами. Тем самым обозначен обобщённый объект этой деятельности. К образовательным мы относим два вида систем: педагогические системы (выделяемые по отношению к образовательному процессу, внутри него, на внутриорганизационном уровне) и системы образования (надорганизационный уровень: это и система образования Российской Федерации в соответствии с Федеральным законом «Об образовании в Российской Федерации», и её подсистемы, такие как система дошкольного образования, система высшего образования и др.).

Одним из интегративных проявлений системы выступает её целостность. Уровень целостности может рассматриваться как критерий качества управления системой и определяется такими характеристиками, как связность элементов с целью и между собой, полнота набора компонентов и функционирования системы.

В условиях перманентных ускоряющихся изменений и усложнения социальных систем, роста неопределённости и многофакторности происходящих процессов в обществе новое звучание приобретает сформулированный Т.И. Шамовой принцип опережающего управления. Т.И. Шамова рассматривала опережающее управление как интегратор всех управленческих подходов, обеспечивающий наилучшее качество управления в образовании. Несмотря на то что в современных условиях, характеризующихся многофакторностью и объективно высокой степенью неопределённости, точный прогноз, к которому апеллировала Т.И. Шамова, затруднён и даже зачастую невозможен, суть опережающего управления, заключающаяся в активной и ответственной роли субъекта управления, остаётся актуальной. Обозначенная субъектная

роль напрямую связана с целеполаганием как системообразующим фактором образовательных и иных социальных систем и предусматривает активное ответственное формирование и оформление представлений о желаемом будущем, а также обусловленный ими активный поиск и привлечение необходимых ресурсов для достижения поставленных целей.

Взаимосвязанными механизмами реализации управленческих задач в рамках опережающего управления являются:

- наряду с функциональным подходом — управление по задачам, предусматривающее создание кратковременных мобильных структур из исполнителей с разным функционалом под конкретные задачи (проектных семинаров, ВНИКов, ад-хос-групп и т.п.);
- наряду с программно-целевым подходом, предусматривающим целостное изменение всей системы, стратегическое планирование и создание дорожных карт планируемых изменений — проектное управление, управление инновациями, предусматривающее приоритетное адресное изменение системообразующих элементов системы, стимулирование и поддержку точек роста.

Перечисленные механизмы требуют современных навыков командной работы, кооперации, сотрудничества, партнёрства, эффективного командного менеджмента, с одной стороны, и перманентного мониторинга продвижения и корректировки как принимаемых мер, так и ожидаемых результатов, с другой стороны. Фактически основой реализации опережающего управления становится деятельностный подход, который, судя по описаниям учеников (Г.Н. Подчалимова и др.), активно применяла Т.И. Шамова в виде проектных семинаров, научных обсуждений, задачей которых была выработка на основе анализа современного состояния и перспектив развития исследуемых систем экспериментальных и проектных идей опережающего характера.

В качестве метода, в определённой степени синтезирующего системный подход и опережающее управление, выступает ресурсный подход, развиваемый Н.Л. Галеевой и в настоящее время выступающий основой утверждённой тематики НИР кафедры. Этот подход предусматривает систематизацию всех видов внешних и внутренних ресурсов системы, диагностику ресурсообеспеченности, внутренних и внешних ресурсных возможностей по каждому выделенному виду ресурсов, а также анализ возможностей компенсации и/или привлечения недостающих ресурсов. Реализовано и описано применение данного подхода к образовательным системам разных уровней.

На технологическом уровне реализации системного подхода применимым и применяемым как в рамках управления ресурсами, так и иных методов (процессного, объектного, функционального, задачного) оказывается т.н. «матричный подход». Он реализуется через создание и наполнение матрицы, в строках которой систематизировано (т.е. полно и упорядоченно) описывается объект управления, а в столбцах — применяемый управленческий инструментарий. На пересечении строк и столбцов распределяются управленческие инструменты в зависимости от их применимости и эффективности по отношению к тем или иным элементам объекта управления. На основании разработанных матриц и диагностико-аналитической работы отбирается тот инструментарий, который необходимо применить в имеющихся условиях по отношению к конкретной образовательной системе.

Для эффективной реализации обозначенных принципов и технологических решений системный подход предусматривает активное использование моделирования исследуемых систем. Основу этого исследовательско-управленческого метода составляет выделение наиболее существенных для конкретной рассматриваемой управленческой (научной, практической) проблемы сторон объекта управления. Таким образом, моделирование предусматривает множественность описаний исследуемого объекта в зависимости от решаемых задач. По образному выражению Ю.А. Конаржевского, моделям присущи кинематика (описание ключевых процессов в системе), динамика (выделение движущих сил и основных функций системы) и статика (объектное представление содержания системы). Задачей моделирования является поиск такой модели, которая наилучшим образом отразит существенные характеристики объекта и на этой основе позволит определить необходимый управленческий инструментарий для достижения поставленных целей.

В условиях проектирования и реализации экспериментальных и инновационных решений в рамках реализации опережающего управления всё большее значение приобретает эффективный правовой менеджмент, предусматривающий:

- своевременное, чёткое, нацеленное на достижение качества, понимаемое и принимаемое, основанное на предоставлении возможностей, упрощении взаимодействия, поддержке инициатив и ответственной автономности нормативное обеспечение реализуемых процессов;
- полноценное общественное и профессиональное участие в его разработке и экспертизе; неформальную деятельность управляющих, наблюдательных советов;
- высокую правовую культуру участников образовательного процесса, опору на ценности гражданского общества;
- информационную открытость, публичную отчётность управленческой деятельности.

В упомянутых условиях, требующих применения перечисленных механизмов, существенно возрастают объёмы и скорости информационных потоков, усиливается востребованность обозначенной Т.И. Шамовой оптимизации планирования, контроля и др. функций, что на современном уровне выливается в использование для этих целей современных цифровых технологий, автоматизацию, где это оправданно, сопровождающих процессов, таких как:

- сбор, обеспечение прозрачности и интерпретации данных;
- диагностика, мониторинг, определение динамики и иная аналитика состояния и развития управляемой системы;
- организация взаимодействия при выработке управленческих решений;
- формирование документации и отчётов;
- организация информирования и документооборота;
- планирование и контроль хода исполнения планов;
- проведение экспертизы и формирование экспертных заключений и др.

Таким образом, деятельность кафедры управления образовательными системами:

- на концептуальном уровне опирается на гуманистическую парадигму, системный подход, опережающее управление, взаимопроникновение и взаимообусловленность практической (управленческой), образовательной и исследовательской сторон деятельности;
- на методологическом уровне развивает практико-ориентированный исследовательский подход, деятельностный подход, управление ресурсами, управление инновациями, правовой менеджмент, рефлексивный и интегративный подходы, принципы кооперации и сотрудничества, сочетание функционального управления и управления по задачам;

- на технологическом уровне разворачивает «матричные» технологии, проектный и командный менеджмент, автоматизацию управленческих и сопровождающих процессов, моделирование, технологии гуманитарной экспертизы и др., —

и тем самым выступает как субъект функционирования и развития основных идей и подходов, составляющих научную школу управления образовательными системами.

Системное изучение и совершенствование перечисленных подходов, возможностей их применения к объектам исследования в рамках управления образовательными системами в современных условиях и на перспективу и выступает, на наш взгляд, основой функционирования и развития кафедры.

Мария Валерьевна Гончар,

*заведующая кафедрой управления образовательными системами
Института социально-гуманитарного образования ФГБОУ ВО МПГУ*