



## КОНЦЕПЦИИ И СИСТЕМЫ

**М. Якушкина, Н. Селиванова**

Взаимодействие социокультурных институтов в сфере воспитания: традиции и инновации

**23 – 29**

**Д. Григорьев**

Теория воспитательных систем: контуры развития

**30 – 35**

**М. Воропаев**

Школьная повседневность и воспитание

**36 – 42**

## ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ СОЦИОКУЛЬТУРНЫХ ИНСТИТУТОВ В СФЕРЕ ВОСПИТАНИЯ: ТРАДИЦИИ И ИННОВАЦИИ <sup>1</sup>

**М. ЯКУШКИНА, Н. СЕЛИВАНОВА**

**С** 1999 года под нашим руководством проводился эксперимент по развитию воспитательного пространства в Василеостровском районе Санкт-Петербурга и Ломоносовском районе Ленинградской области.

В основу модели управления развитием воспитательного пространства через взаимодействие социокультурных институтов была положена многослойная матрица, в которой связи между индивидуальными и групповыми субъектами строятся и по вертикали, и по горизонтали, то есть по сетевому принципу. Основные характеристики сетевого управления: децентрализация, 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 узкопрофессиональных проблем, сколько «пограничных», лежащих на пересечении

<sup>1</sup> Исследование выполнено при поддержке РГНФ (проект № 09-06-00622а).





разных сфер деятельности; наличие неформальных отношений, предполагающих помимо профессионального клубный характер отношений членов сети. В построении модели управления мы опирались также на понятие управления как управления балансом, позволяющим сочетать в общей целостности вертикальные и горизонтальные механизмы взаимодействия участников коллективно-распределённой деятельности (К.Я. Вазина, А.А. Радугин, С.В. Рогожин). Сетевое взаимодействие позволяет обеспечить творческий, продуктивный характер деятельности. А вертикальные структуры удерживают системность, последовательность представления получаемых результатов.

Построение модели управления развитием воспитательного пространства опиралось на программно-целевую и проектную деятельность, которая представляет собой открытую совокупность последовательно реализуемых программ, включающих: блок программ прогноза и проектирования, блок программ деятельности (реализации моделей управления), блок обеспечивающих программ, при этом функции управления, прежде всего, управления развитием делились между целевыми программами и проектами, имеющими конкретных ответственных исполнителей.

Анализ государственно-общественных форм управления в системе образования позволил выделить основные варианты управления развитием воспитательного пространства.

*Прямое административное управление* образованием является традиционным и осуществляет, прежде всего, функции инициатора, консультанта, координатора. Индивидуальные и групповые субъекты воспитательного пространства района при этом, с одной стороны, всё ещё стараются представлять интересы учреждения, в штате которого они работают. С другой стороны, благодаря участию их в проектах появляются первые признаки формирования общих позиций различных субъектов и интересов района в целом.

В ходе эксперимента было апробировано и *опосредованное управление с помощью методических служб* (НМЦ) в системе дошкольного и школьного образования районов. Основными задачами методической службы в сфере управления стали следующие:

1) обеспечение единства и целостности воспитательного пространства, диагностика и анализ состояния системы образования, разработка общих целей, критериев оценки эффективности её функционирования, определение активных «резонансных» точек пространства, «рычагов управления», повышение профессиональной компетентности, инициирование, научно-методическая поддержка, координация инновационных процессов, опытно-экспериментальной деятельности школьников и педагогов;

2) ориентация в содержании процесса управления образованием на следующие приоритетные проблемы: создание условий для творческого роста ребёнка, педагога, вовлечения в образовательный процесс родителей, расширение связей с социокультурными институтами, обновление содержания образования, в том числе системы повышения квалификации педагогов, управление качеством образования, создание условий обучения, охраны здоровья детей и взрослых, стимулирование и мотивация педагогического труда, оформление нормативно-правовой базы.

Опытно-экспериментальная работа показала, что методическая служба обладает высоким внутренним динамизмом, поэтому её целесообразно рассматри-



вать как массив структур, влияющих на конечный результат деятельности всей системы образования и культуры, развивая одновременно не только централизованные службы, работающие на весь район, но и службы отдельных учреждений, временные творческие объединения. Они и стали базой для развития *педагогического управления*. В его основе идея самоуправления, осуществляемого субъектами воспитательного пространства — новыми педагогическими (и смешанными детско-взрослыми) сообществами. Педагогическое управление, прежде всего, отражает сетевой подход, так как управление осуществляют сами обучающиеся и преподаватели; при этом каждый самодеятелен, но считает важным кооперироваться и договариваться с другими людьми.

В результате опытно-экспериментальной работы были сформулированы общие положения, характеризующие педагогическое управление:

1) при реформировании образования учитель как субъект педагогического процесса — главное действующее лицо любых преобразований в системе просвещения;

2) данная система управления открыта социуму, среде, при взаимодействии с которыми она получает недостающие компоненты для саморазвития;

3) система педагогического управления может быть представлена творческим группами педагогов одного или нескольких образовательных учреждений (а также учреждений культуры, прочих учреждений), участвующих в инновационной деятельности, в виде таких сообществ, как локальные экспериментальные площадки, педагогические мастерские, творческие лаборатории, проектные группы, временные творческие объединения, проблемные творческие группы, педагогические студии, парки культуры; при таком подходе структура муниципальной системы управления состоит не только из совокупности институтов управления, связанных отношениями субординации, но и из групповых и индивидуальных субъектов (педагогических работников), отвечающих за координацию и реализацию конкретных программ, проектов, обладающих правом решения по каким-либо вопросам;

4) идея развития педагогического управления находит отражение в инновационной деятельности профессиональных объединений педагогов-предметников.

Такой подход позволяет ввести понятие «культура педагогического управления» как совокупность ценностных ориентаций, символики, традиций и других ценностей, лежащих в основе взаимоотношений между педагогами, учениками, родителями, организаторами образования.

В ходе опытно-экспериментальной работы было выявлено, что структурой децентрализованного управления могут выступать и органы ученического само- и соуправления, обычно представленные общественными организациями, советами, клубами и т.д., а также родительские и попечительские советы. Главный смысл самоуправления состоит в том, что с его помощью участники школьной жизни получают возможность влиять на школьную политику — как через участие в принятии решений, которыми руководствуется администрация учебного заведения, так и через собственную активность в управлении внутришкольными процессами. Самоуправление делает школьную жизнь предметом совместного творчества всех её участников. Наиболее распространённая модель *ученического самоуправления* — совет школы — нацелена на вовлечение каждого школьника в общие дела, общий поиск и творчество.





Организация самоуправления во «внешкольной системе» оказывается более сложным делом, чем в учреждении общеобразовательном. Здесь интересен анализ опыта УДО — Школы искусств «На Васильевском» Санкт-Петербурга, где в течение ряда лет в рамках опытно-экспериментальной работы существовало подростковое сообщество «Галактика», представляющее собой модель ученического самоуправления в системе дополнительного образования подростков микрорайона. Опыт апробации модели (п. Аннино) убедительно доказал, что она может действовать в любом из образовательных учреждений других типов, например, в общеобразовательной школе в сельском районе.

Интересен с точки зрения использования ученического самоуправления в становлении воспитательного пространства опыт работы школьной думы Ропшинской школы и экологического парламента Ломоносовского района Ленинградской области. Школьный музей в Ропше, развивающий взаимосвязи с социокультурными институтами села, стал своеобразным катализатором развития ученического и школьного самоуправления. Попробовав себя в роли организаторов, члены музейного клуба стали инициаторами создания школьной думы — генератора новых идей и, главное, пространства диалога педагогов и учеников всех возрастов. Сегодня общешкольное управление имеет сложную структуру и состоит из двух основных институтов — совета по развитию и совета школьной Думы.

Представляет интерес и опыт организации студенческого самоуправления, приобретённый в ходе эксперимента преподавателями и студентами Санкт-Петербургского государственного университета. *Студенческое самоуправление* — это добровольное объединение студентов, которое самостоятельно и под свою ответственность решает вопросы, касающиеся интересов студенчества. Задачи студсоветов: повышение эффективности решения студенческих проблем, самостоятельная организация научной, культурной, спортивной, социальной и административной работы; содействие формированию единого общеуниверситетского пространства: прямой связи как по горизонтали (между студентами группы, курса, факультета, всех подразделений, пусть даже географически расположенных далеко друг от друга), так и по вертикали — от ректора к каждому студенту. Сегодня в студенческих советах СПбГУ работают комитеты: научный (учебная и научная деятельность), культурный, социальный (спортивно-оздоровительная, социальная, информационная сфера деятельности). Создание комитетов привлекает в студсовет многочисленных потенциальных лидеров, стремящихся к самореализации.

Интересен опыт совместной деятельности структур университетского студенческого самоуправления и школьных объединений Василеостровского района в рамках проекта школы «Лидер-рейд», основная задача которой — создание условий для проявления субъектной позиции школьников и студентов в воспитательном пространстве Василеостровского района Санкт-Петербурга, включающего университет.

В организации опытно-экспериментальной работы по развитию общественных форм управления становлением воспитательного пространства особая роль отводилась институту кураторства. Мы отошли от понимания традиционной роли кураторства в организации учебно-воспитательной работы в академических группах, которая представлялась как часть учебно-воспитательной работы вуза,



педагогического сопровождения адаптации студентов к условиям обучения в вузе. Нам удалось реализовать на практике принципиально более широкий взгляд на систему кураторства: куратор способен быть автором идеи, инициировать процесс взаимодействия субъектов, корректировать деятельность студенческого или школьно-студенческого сообщества по реализации идеи проекта. Таким образом, *кураторская деятельность* дополнилась принципиально *новой формой авторства проекта*. Система кураторства может не только транслировать в среду первокурсников факультетские традиции, но и создавать условия для формирования новых традиций, сохраняя особое воспитательное пространство вуза.

В ходе опытно-экспериментальной работы нами были выделены категории учащихся, сотрудников университета, других организаций, включённых в систему кураторства: студент-куратор, старший студент-куратор, преподаватель-куратор, интерпретатор культуры, социальный работник. Особое место в системе кураторства занимают школьные кураторы, которые закладывают основы модели взаимодействия «Школа — вуз».

Перспективным направлением является развитие музейного кураторства, поскольку музей сегодня позволяет посетителю не только познавать накопленный поколениями социокультурный опыт, но и развивать свои творческие, креативные способности. Становление музейного кураторства как формы управления происходит через реализацию школьных и студенческих культурно-образовательных инициатив в музейном пространстве: краеведческие олимпиады в Кунсткамере, Меншиковском дворце, музее-ледоколе «Красин», возрождение традиций петербургских салонов — проведение в музеях-квартирах литературно-поэтических и музыкальных встреч студентов с известными историческими личностями, для которых культура салонного общения была составляющей их научной и творческой жизни.

Школой подготовки кураторов в СПбГУ стала с 2004 года школа «Лидер-рейд», а также выездные культурно-образовательные программы «POSITIVE», «Точка отсчёта» для студентов первого курса, которые представляют собой интерактивный курс с использованием информационных технологий, оригинальных психологических тренингов, ролевых индивидуальных и командных игр, разноплановых мастер-классов, семинаров, работы по группам и по интересам, консультирования потенциальных участников будущих проектов с целью создания проектных команд. Традиционной школой кураторов является педагогическая практика в летних студенческих отрядах.

Нами изучены механизмы создания субъектов сетевого управления с участием кураторов (апробация сетевого взаимодействия была осуществлена на базе институтов Василеостровского района: музея кукол, МАЭ (Кунсткамера) РАН, школ № 16, 19, 32, 700, СПбГУ, ДОУ № 29, 8 — и образовательных учреждений Ломоносовского района, имеющих партнёров по экологической деятельности). Один из механизмов состоит в том, что куратор вначале является равноправным участником формирующегося творческого сообщества, затем в процессе формирования сообщества он постепенно выходит из его состава. Другой — в том, что куратор готовит лидера творческой группы, курируя только его далее в процессе развития сообщества. Эти механизмы являются универсальными и могут приме-





няться в различных сообществах. Такой подход к сетевому управлению взаимодействием социокультурных институтов с участием кураторов устанавливает суть изменения профессиональной деятельности педагога в том, что он становится субъектом управления образованием.

Таким образом, современный муниципальный район принципиально отличается по своей управленческо-организационной структуре и её назначению от любой другой организации и способен создать условия для децентрализации в управлении по горизонтали, проявляющейся в определённой автономии отдельных социокультурных институтов района. Эта особенность проявляется при ориентации руководства района на программно-проектную систему управления, со свободой выбора учреждением собственной стратегии развития, собственного способа взаимодействия субъектов пространства. Необходимо подчеркнуть и такую особенность района, как многочисленные контакты и взаимодействия коллективов школ с коллективами учреждений культуры, социальных и др. учреждений, возможность участвовать в конференциях, семинарах, работать в библиотеках и музеях, создавать творческие коллективы, объединения, ассоциации и т.п., в том числе межведомственные.

В этих условиях традиционные органы управления — Управление по образованию или Управление по образованию и культуре (в составе которых управленцы — специалисты по вопросам воспитания), поддерживающие иные виды управления, в том числе общественные, имеют следующие функции: подготовка нормативных документов, приказов, регламентирующих работу сотрудников района; организация и координация деятельности по реализации системы социальной поддержки сотрудников; координация деятельности сотрудников; создание единого воспитательного пространства; организация научно-исследовательской и методической работы, осуществляемая научно-методическими центрами и другими районными методическими структурами.

Система педагогического управления в этих условиях может развиваться посредством формирования различных по тематике и связям творческих групп педагогов, участвующих в инновационной деятельности, в том числе межведомственных временных творческих коллективов.

Управление развитием воспитательного пространства может быть рассмотрено как взаимосвязанная совокупность циклически повторяющихся процессов выработки и осуществления решений, ориентированных на эффективное функционирование и развитие пространства и всех его субъектов. Управление взаимодействием субъектов воспитательного пространства — это планирование, организация, координация, анализ, определяющие функционирование и развитие процессов формирования и развития сети взаимодействий. Наиболее эффективно формирование матричной структуры управления, построенной на тесном взаимодействии линейно-функционального и проектного управления, то есть частичном введении программно-целевой, опережающей, адаптивной структуры управления, способной динамично адаптироваться к изменениям окружающей социокультурной среды, сочетающей прямое подчинение и подготовку функциональными специалистами и службами рекомендаций для лиц, принимающих решения.

Механизм перехода к такому управлению включает в себя: формирование проектно-исследовательских, адаптивных структур управления; создание специ-



альных исследовательских групп, центров, подразделений (как бюджетных, так и внебюджетных); организацию новых управленческих связей и отношений, а также организацию сотрудничества с научными учреждениями. В целях разграничения и координации функций, прав и полномочий на различных уровнях происходит формирование подразделений, звеньев, прочих структур: постоянных — выполняющих основные виды работ и специфические действия; временных — для решения новых задач, проблем, проектов, программ.

Условиями перехода к новым механизмам управления в районе выступают: использование диагностических методов; актуальность планируемых к реализации проектов; оперативность принимаемых решений; координирующий характер управления воспитательной деятельностью в районе; возникновение нового уровня управления системой образования района, наряду с административным — социально-педагогического управления; развитие других форм общественного управления; создание системы повышения квалификации внутри района; стимулирование творчества школьников, студентов, родителей, педагогов; усиление методической поддержки образовательных программ разных уровней; экспертиза педагогических инноваций.

Эффективное управление взаимодействием коллективных субъектов воспитательного пространства в условиях его формирования должно быть основано на скоординированном сочетании традиционного административного управления, методического и педагогического управления, различных форм самоуправления школьников и студентов. Такое сочетание различных форм управления обеспечивает его сдвиг от управления деятельностью образовательных учреждений к управлению культурно-образовательными процессами, охватывающими жизнедеятельность района в целом (процессы сохранения и развития интеллектуального потенциала, экологии личности, создания воспитательного пространства района, проч.). Сама система управления становится систематизирующим фактором всей системы образования, обеспечивающим развитие воспитательного пространства района.

