

# СМЫСЛОВЫЕ ОРИЕНТИРЫ УПРАВЛЕНИЯ



## Александр Анатольевич Ярулов,

доцент, профессор кафедры управления образовательными системами имени Т.И. Шамовой Московского педагогического государственного университета, кандидат психологических наук, доктор педагогических наук, Москва, e-mail: YarulovAA@mail.ru

Написание статьи вызвано множеством существующих проблем, требующих осмысленного их разрешения с позиций понимания того, что происходит в управлении. Анализируя происходящее в управлении школой по здравому смыслу, складывается устойчивое впечатление, что мы «идём не тем путём» (интерпретация взглядов В.И. Ленина), что мы, управленцы, сознательно не замечаем, игнорируем и в конечном счёте искажаем современную картину современной действительности в ответе на многочисленные вопросы, связанные с тем, что необходимо и как делать в управлении современной школой. Для чего, например, повсеместно насаждаются рейтинговые оценки деятельности школ, педагогов, учащихся? Почему стала господствовать «педагогика натаскивания»? Стоит ли «гордиться» только победами в олимпиадах, конкурсах? И так далее...

Но есть ключевой вопрос вопросов, сформулированный ещё Н.Г. Чернышевским в романе «Что делать?», в смысловых значениях определяемый в поиске ответов на вопросы «Как дальше жить?», «Как быть?», «Как действовать?»

• управление • культура • образование как сфера условий • научная организация труда

**В** решении вопросов, стоящих перед системами отечественного образования, есть два пути.

*Первый путь — тупиковый.*

Можно по-прежнему продолжать «плакаться в жилетку», верить в «доброе барина» и ждать «у моря погоды». Можно формально приспособляться к многочисленным «инициативам», постоянно исходящим из властных структур. Можно заниматься «оголтелым критиканством», всячески поддерживать постоянно изобретаемые формы «внутреннего сопротивления» и т.д.

А можно действовать разумно: избрать стратегически выверенный и доказавший свою эффективность — *путь созидания*, вернее, путь созидającego управления образованием качественно нового человека, государства и общества.

И прежде всего, вспоминая «Маленького принца» А. Экзюпери, необходимо приступить к наведению порядка «на своей планете».

В первую очередь следует начать с постановки осмысленного диагноза как средства распознавания того, в чём заключаются особенности проведения инновационной

политики в отечественном образовании. Суть этих особенностей (диагноза) сводится к тому, что «экономика правит и будет править бал в образовании».

Поэтому стоит «перестать беспокоиться и начать жить» (по Д. Карнеги) в условиях дальнейшей минимизации расходов. Следует перестать беспокоиться и изобретать «велосипеды» против классно-урочной системы обучения. Вспоминая о «педагогическом ренессансе» проводимых в постперестроечное время реформ, не сопротивляться навязываемым кампаниям «стандартизации», «укрупнения школ».

В то же время не стоит проявлять соглашательство с такими явлениями, как «оптимизация сельских школ», устранения из базисного учебного плана так называемого «школьного компонента».

А самое главное, необходимо упорно проявлять настойчивость и оказывать сопротивление стремлению «экономистов от образования» превратить образование в сферу услуг. Превращение школы в «служанку» удовлетворения, как показывает практика, культурно не развитых образовательных потребностей и интересов влечёт за собой дальнейшую духовно-нравственную деградацию общества!

Поэтому необходимо настойчиво отстаивать смысловую организующую позицию, заключающуюся в том, что **образование** не сфера услуг, а **сфера условий, обеспечивающих возможности воспитания и обучения полноценной, гармонически развитой личности** и тем самым способствующих развитию качественно новых государства и общества.

Только при этом смысловом условии становится понятным, что школа стоит на службе интересов человека, государства и общества, а не является «служанкой» и не находится в услужении различного рода «горе-инноваторов от образования».

Наведению порядка на «образовательной планете» также должна способствовать система конкретных действий в психолого-педагогических и управленческих отраслях научного знания. Следует прекратить «драконовскую политику», проводимую не только Высшей аттестационной

комиссией (ВАК) по уничтожению и базовому недоверию к деятельности научных сообществ, занимающихся разрешением совокупного множества проблем образования. Да и отдельным представителям психолого-педагогической науки в целях наведения порядка на своей планете стоит прекратить рассматривать школу как источник улучшения своего персонального материального благосостояния.

Также необходимо перестать уничтожительно относиться к достижениям научных школ советского периода, заниматься повсеместным и поверхностным плагиатом их идей и находок, отрицать открытые ими законы (закономерности) и принципы организации психолого-педагогических условий, содействующих обогащённому совместному качественному развитию ключевых субъектов образования (человека, государства, общества).

А самое главное — перестать использовать проводимую политику необдуманного заимствования и навязывания школе позиций зарубежных школ и «производственного подхода» в управлении образованием. Речь идёт о том, что необходимо более осторожно и адаптировано относиться к зарубежным идеям, технологиям и советам, например, бизнес-планирования, маркетинга, «наделения полномочиями», управления качеством и т.д. И особенно следует весьма критически относиться к формам и методам «корпоративного управления», осознавая, что основной целью любой корпорации выступает получение финансовой прибыли, а перед управлением образованием поставлены иные цели, направленные на обогащение условий, способствующих процессам развития человека, государства и общества в целом.

Поэтому необходимо начать или продолжить «наведение порядка на своей планете» с самого себя, прежде всего как личности, как профессионала, обладающего способностью качественно руководить вверенной образовательной организацией. При этом, видимо, потребуется осуществить

критический анализ собственного стиля руководства, понимая, что должность руководителя — это не полученная индульгенция для «неразумного всевластия», это не позиция того, «что хочу, то и ворочу», а логически выстроенная система персональной образцовой организации деятельности по выполнению поставленных целей и задач.

Необходимо вновь осмысленно изучить и с позиций синтеза научного знания начать разумно воплощать идеи оптимизации педагогического труда Ю.К. Бабанского, базовые положения аксиологического (В.А. Слостенин, Г.И. Чижикова и др.), синергетического (С.П. Курдюмов, Н.М. Таланчук и др.), акмеологического (А.А. Деркач, Н.В. Кузьмина и др.), функционального (Т.И. Шамова, П.И. Третьяков и др.) системно-деятельностного (Ю.А. Конаржевский, профессорско-преподавательский кол-

лектив кафедры управления образовательными системами им. Т.И. Шамовой МПГУ), и других методологических подходов. При этом речь идёт не об эклектическом заимствовании множества идей, находок, принципов, а о стратегически и тактически выверенной линии созидания многообразных и содержательно наполненных условий интегративного созидającego управления процессами качественного, совместного развития человека, государства и общества<sup>1,2</sup>.

Интегративная модель созидającego управления примерно может выглядеть следующим образом (табл. 1).

Подробное смысловое практико-ориентированное обоснование реализации модели созидającego управления планируется реализовать в последующих публикациях.

Таблица 1

**Примерная интегративная модель созидającego управления образовательной организацией**

Миссия	ФОРМИРОВАНИЕ КАЧЕСТВЕННО НОВЫХ:		
	Государства	Общества	Человека
Методологический подход	ИНТЕГРАЦИЯ		
	Науки	Культуры	Образования
Уровни управления	Административный	Совместный	Персональный
Объект (предмет) управления	ВНЕШНЕ-ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА		
	Стимулирования	Содействия	Преобразования
Интегративный вектор управления	КУЛЬТУРА		
	Руководства	Взаимодействия	Самоуправления
Интегрирующая функция	Организации	Со-организации	Самоорганизации
Тактика	СИСТЕМНО-ДЕЯТЕЛЬНОГО ПОКОРЕНИЯ МАЛЫХ ВЕРШИН (АКМЕ)		
	Компетентности	Коллективности	Личностного роста
Способы взаимодействия	РАЗВИВАЮЩЕЙСЯ СУБЪЕКТНОСТИ		
	Программно-целевой	Координации	Самостоятельности
Планируемый результат (продукт) управления	СТИЛЬ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ		
	Обогащающий	Профессионально-организованный	Индивидуальный

<sup>1</sup> Ярулов А.А. Интегративное управление средой образования в школе. — М.: Народное образование, 2008. — 368 с.

<sup>2</sup> Ярулов А.А. Взаимодействующее управление как ключевой ресурс успешной реализации ФГОС. — М.: УЦ «Перспектива», 2014. — 224 с.

В рамках этих публикации хочется заострить внимание на важной составляющей интегративного созидającego управления, то есть культуре.

Именно культура может и должна стать стимулирующим фактором созидания комплекса управленческих условий, содействующих формированию качественно новой системы отношений между основными субъектами образования.

Именно с помощью культуры созидаемая система обогащающих условий, управление становятся способными оказать существенное влияние на уровни и способы культурного удовлетворения ключевых потребностей человека.

Характеризуемая в качестве мета-потребности управления образованием культура способна преобразовать внешнюю и внутреннюю среду, выступающей своими культурными императивами и критериями организации горизонтально-вертикальной интеграции всех образовательных процессов.

В связи с этим объективно возникает потребность в повышении культурологического уровня управления образовательной организацией, в уточнении его функционального содержания, исходя из качественного определения управления как интегративного, то есть ценностно-целевым, системным и непрерывным образом направленного на создание системы условий, способов и средств, поддерживающих и обеспечивающих интеграционные процессы в человеке, государстве, обществе.

Сущностные, содержательные, структурные и критериальные характеристики культурологического подхода в интегративном управлении образовательной сферой включают в себя систему:

- ценностно-целевых ориентиров, направленных на экологизацию, гуманизацию, антропологизацию среды образовательного учреждения;
- принципов культурологической организации интегративного управления: сообразности; содействия; универсальной дифференциации;
- требований-условий созидания дружественной по отношению к человеку среды, основанных на соблюдении его прав и обязанностей быть совокупным субъектом и объектом своего развития;

- нравственных, правовых и эстетических критериев, а также защитно-охранительных норм и правил культуросообразного характера, определяющих характер взаимоотношений между всеми участниками образовательных процессов и создающих условия, препятствующие безнравственному отношению к человеческим, социальным и природным ресурсам.

Для достижения поставленных целей необходимо культивировать способы субъективирования и объективирования психосоциокультурной активности личности, благодаря чему человек посредством системного действия механизма идентификации  $\leftrightarrow$  обособления получает опыт компетентностного взаимодействия с самим собой и окружающим его миром.

Конструируя, проектируя способы совокупного субъективирования и объективирования, необходимо, чтобы управленческие программы введения человека в миры человеческой культуры:

- базировались: на неподвластных времени высших духовных ценностях (добро, истина, красота, а главное — другой человек), выступающих критериями любых ценностных ориентаций; культурно-исторических стандартах, содержащих в себе морально-нравственную нормативность (образец, эталон, идеал);
- культивировали условия, содействующие тому, чтобы ценности были пропущены через внутренний мир человека, стали объектом его деятельности. Только в этом случае ценность может выступать как лично окрашенное отношение к миру, возникающее не только на основе знания и информации, но и собственного жизненного опыта человека;
- обеспечивали приоритетность управленческого взаимодействия партнёров, когда по мере развития учреждения в образовательную организацию управление трансформировалось в со- и самоуправление коллективов и отдельных личностей;

- использовали интегративную целостность психолого-педагогических, распорядительно-правовых, экономико-стимулирующих, персонально-преобразующих средств, выполняющих образовательно-воспитывающую, нормативно-предписывающую, социально-стимулирующую функции.

Особое внимание при реинтеграции культурологического подхода в управление образовательной сферой следует обратить на развитие и обогащение профессионально-личностной культуры педагогов. Именно от педагога, от степени владения им акмеологической (профессионально-личностной) культурой взаимодействия с учащимися во многом зависит культурологическая миссия управления образовательной сферой.

А.А. Деркач, рассматривая особенности формирования акмеологической культуры, обращает внимание:

- на обеспечение ценностно-целевой установки на саморазвитие, которая позволяет управлению конструктивно снимать конфликты, творчески преобразовывать проблемы, учитывать специфические особенности становления, обучения и деятельности субъектов управления; устанавливать акмеологические параметры личностно-профессионального развития специалистов и культуры организационных систем;

- что: объектом управления должна выступать не личность в её общепсихологическом изображении как система характера, сознания, чувств, потребностей, способностей, а система личности человека как субъекта деятельности и жизнедеятельности в целом, в которой личность человека «распоряжается» не только своими способностями (и личностными качествами), но и волей, характером; а предметом управления должен выступать творческий потенциал человека, закономерности и условия достижения различных условий, при которых раскрывается творческий потенциал, вершин самореализации. При этом особенностью предмета управления является не статичное состояние, а сам момент и способ перехода реального объекта (оригинала) от «стартового» состояния к желаемому «финишному»: наличное состояние «оригинала»

исследуется, а желательное, целевое — проектируется согласно теоретическим принципам и основаниям;

- в качестве основной управленческой задачи должна решаться задача вооружения знаниями и технологиями, обеспечивающими возможность успешной самореализации в различных сферах деятельности, в том числе и в области избранной профессии.

При этом:

- необходимо ориентироваться на интенсивное развитие, что позволяет постоянно оказываться сильнее обстоятельств и быть впереди остальных: приспособившись к ситуации, будешь постоянно опаздывать;
- организациям, личности, системе не стоит бояться быть открытыми и развивать в себе способность «видеть за деревьями лес»: во внешней среде ресурсов больше, чем проблем, но надо уметь ими пользоваться;
- со-творческий процесс первичен, а структура вторична. Нет «нетворческих» работников — есть управленческие системы, не позволяющие творчеству развернуться. Управленческая команда появляется в результате планирования и реализации совместных стратегических перспектив развития.

В целом акмеологический принцип реинтеграции культурологического подхода важен для управления образованием с точки зрения того, что в нём поставлена задача сменить парадигму управления и манипулирования людьми на парадигму самоуправления, саморегуляции для достижения соразмерности личности сверхсложному социуму<sup>3</sup>.

Технологией развития профессионально-личностной культуры педагогов может стать метод совместного управленческого заказа. В основу разработанной нами технологии положен проектно-программный подход, когда внешне задаваемые параметры (проекты, замыслы) деятельности, исходящие

<sup>3</sup> Деркач А.А. Акмеологические основы развития профессионализма. — М.: Издательство Московского психолого-социального института; Воронеж: НПО «МОДЭК», 2004. — 752 с.

от администрации и педагогического коллектива образовательного учреждения оформляются особым образом в программы самостоятельной деятельности каждого педагога. Тем самым достигается цель интериоризации — преобразование внешнего, возможно, пока не приобретённого опыта во внутренний опыт педагогов, то есть в программы их собственной деятельности.

Предлагаемая технология обладает потенциалом стимулирования процессов профессионального самосовершенствования и справедливого оценивания деятельности педагогов, что является немаловажным фактором в условиях осуществляемого перехода на новую систему оплаты педагогического труда.

Кроме того, технология формирования профессионально-личностной культуры педагогов способствует переходу управления образовательной организацией на *профессионально-организованный стиль взаимодействия*, который с обобщённых позиций характеризуется как *стиль самоорганизации*, совокупным образом вбирающий в себя все характеристики профессионала и профессионализма личности, как у педагога, так и у руководителя.

Стиля, когда педагогический коллектив согласованно:

а) *руководствуются*:

- ценностно-целевыми смыслами и значениями выработки и принятия управленческих решений;
- научно обоснованными закономерностями, принципами и методами организации собственной и совместной деятельности;

## УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЕМ

- высокими профессионально-личностными стандартами, нормами, правилами и требованиями;

б) *владеют или овладевают*:

- современным содержанием и современными средствами решения профессиональных задач;
- профессиональной этикой и культурой организации управленческой деятельности;
- знаниями, умениями и навыками актуализации творческого потенциала, проектирования и регулирования способов саморазвития во всех компонентах и позициях управления;

в) *организуют* систему условий, содействующих процессам со- и самоорганизации подчинённых и подопечных<sup>4</sup>.

Таким образом, реинтеграция культурологического подхода в интегративное управление образовательными системами позволяет содержательно и смыслово обогатить базовые позиции создающего управления образовательными организациями, выстроить стратегически направленную и тактически организованную систему преобразования образования из сферы услуг в сферу условий, содействующих и способствующих полноценному и гармоничному развитию человека, государства и общества. **НО**

<sup>4</sup> Ярулов А.А. Взаимодействующее управление как ключевой ресурс успешной реализации ФГОС. — М.: УЦ «Перспектива», 2014. — 224 с.

## Semantic Guidelines For Management

Alexander A. Yarulov, Doctor of Pedagogical Sciences, Candidate of Psychological Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of Management of Educational Systems named after T. I. Shamova of the Moscow State Pedagogical State University (Moscow Pedagogical University), Moscow, e-mail: YarulovAA @ mail.ru

**Abstract.** Presented semantic positions management modern educational institution.

**Keywords:** management; culture; education as a sphere of conditions; scientific organization of labor.

**Ispol'zovannye istochniki:**

1. Derkach A.A. Akmeologicheskiye osnovy razvitiya professionalizma. — М.: Izdatel'stvo Moskovskogo psikhologo-sotsial'nogo instituta; Voronezh: NPO «MODEK», 2004. — 752 s.
2. Yarulov A.A. Integrativnoye upravleniye sredoy obrazovaniya v shkole. — М.: Narodnoye obrazovaniye, 2008. — 368 s.
3. Yarulov A.A. Vzaimodeystvuyushcheye upravleniye kak klyuchevoy resurs uspeshnoy realizatsii FGOS. — М.: UTS «Perspektiva», 2014. — 224 s.