

УДК 37.013.2.377

О.Н. Калачикова

## ИССЛЕДОВАНИЕ СОДЕРЖАНИЯ И ОПЫТА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПОНЯТИЯ «УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ПОДДЕРЖКА» В УПРАВЛЕНИИ ОБРАЗОВАНИЕМ

*Статья подготовлена в рамках реализации проекта «Стратегия гуманитаризации управления инновациями в образовательном учреждении» при поддержке РГНФ (проект № 13-06-00703).*

Представлены результаты эмпирического и теоретического анализа понятия «управленческая поддержка». На материале исследования составлена характеристика задач управления образованием, объединяемых понятием «управленческая поддержка».

**Ключевые слова:** управление образованием; управленческая поддержка; задачи управления инновациями в образовании; образовательные инновации.

Усиление внимания общества к проблемам образования является неотъемлемой характеристикой современной социальной ситуации. Важными характеристиками глобальных социальных изменений являются новая роль теоретического знания, рост технологических нововведений, переход от производства товаров к производству услуг, появление интеллектуальных технологий, создание и использование которых основано на коммуникации и взаимодействии людей [1]. Глобальные социальные процессы стимулируют изменения в образовании, становление представления об образовании как смысловой коммуникации, совместной деятельности, пространстве конструирования социальной реальности, формируют контекст понимания нового качества образования, которое связывается с достижением образовательных результатов, развитием общекультурных и профессиональных компетенций, а также рядом личностных и деятельностных приростов, возникающих в образовательном взаимодействии субъектов образования. Представления о новом качестве образования определяют изменение содержания и задач управления образованием, актуализируют необходимость исследований в этой области. В практику управления входят новые понятия и категории, которые отвечают потребности в решении управленческих задач современного образования. Одним из них является понятие «управленческая поддержка».

Цель нашего исследования – конкретизация представления о содержании и возможностях включения понятия «управленческая поддержка» в управление образованием. В ходе исследования мы проанализировали опыт инновационных образовательных практик, где уже используется это понятие, и составили эмпирические характеристики управленческих задач и условий их возникновения в практике образовательных учреждений. Нам было важно установить, чем вызвано обращение к данному понятию и какой смысл имеет поддержка в управлении образованием. Материалом для исследования послужили опубликованные материалы о деятельности инновационных школ Томской области) [2. С. 79–181]. Это школа № 49 г. Томска «Школа совместной деятельности» (Г.Н. Прозументова, Л.А. Сорокова), гимназия № 77 г. Северска (Т.В. Стецюк, С.П. Шуляева), школа «Эврика-развитие» г. Томска (Т.М. Ковалёва, Л.М. Долгова). Они позволяют осуществить реконструкцию инновационного опыта управления. Кроме того, мы система-

тизировали различные теоретические работы по педагогике, в которых используется понятие «поддержка», обсуждаются проблемы управления, вызванные необходимостью достижения нового качества образования.

Эмпирический анализ опыта управления в инновационных образовательных учреждениях показывает, что исследуемые учреждения имеют несколько схожих характеристик, которые способны оказать влияние на содержание и задачи управления. Важной характеристикой является ориентация инновационных школ на инициативы участников образовательного взаимодействия. Обращение к понятию «поддержка» в практике инновационных школ происходит в связи с необходимостью решения задачи создания условий для появления и реализации образовательных инициатив разных участников образования. Как видно из материалов, все исследуемые школы занимаются организацией образовательных событий. Образовательное событие выступает в них условием порождения инициатив, «местом встречи» и формой жизни образовательной практики. В разных образовательных практиках мы встречаем множество событий, выполняющих функцию поддержки инициатив, например, «Творческая конференция» (Северская гимназия), «Сентябрька», клуб «Интеллект», «Олимпиада РО» (школа «Эврика-развитие», г. Томск), конференции «Проектирование Я-пространства в старшей школе», «Педагогика совместной деятельности» (школа № 49, г. Томск).

Анализ опыта инновационных школ позволяет фиксировать, что образовательные события стали местом рождения образовательных замыслов педагогов и детей. Образовательные события прочно закрепились в практике инновационных школ. С точки зрения управления образовательным учреждением их нельзя отнести к задачам организации учебной или воспитательной работы. События оказывали влияние на жизнь и практику школы в целом. В событиях формировались новые профессиональные компетенции учителей, разрабатывались инновационные проектные замыслы, происходило формирование образовательных результатов детей. Сами события оказывались вне «формата» жизни учреждения, и их организация требовала специальных управленческих умений и средств. Например, образовательные события в школе «Эврика-развитие» разрабатывались и осуществлялись посредством «тьюторских проектов». Таким образом, создание условий и поддержка образовательных событий вошли в число задач управления образовательным учреждением.

Поддержка организации образовательных событий определила включение в содержание управления изменений учебного режима учреждения. Как видно из материалов, инновационные школы в связи с циклами образовательных событий вносили изменения в режим жизни школы на учебный год. Образовательные события не становятся в этих школах «элементом воспитательной работы», а выступают в качестве самостоятельной формы жизни школы и учреждения, где решаются образовательные и проектные задачи всех участников образовательного взаимодействия. Собственно событие становится средством поддержки образовательного взаимодействия. Это поддержка «инициативной составляющей» жизни инновационной школы. На примере организации событий мы видим, что управление образованием переходит от регулирования образовательного процесса к организации опосредованных форм, оказывающих влияние на деятельность школы в целом, форм, поддерживающих образовательное взаимодействие.

Ещё одним примером возникновения задачи поддержки является организация проектной деятельности. Закреплённый системой образования учебный режим, предметно-тематическая организация учебного процесса весьма сужают возможности проектирования. В связи с этим возникает вопрос о том, как управление обеспечивает возможность проектирования и формирования представления о содержании образования в проектах. Можно увидеть, что объектом управленческого внимания становится содержание совместной деятельности в ходе разработки и реализации проектов. И вновь мы видим создание специальных форм поддержки, например проекты организации совместной деятельности на разных возрастных ступенях школы (в «Школе совместной деятельности», г. Томск). Здесь выделяются специальные этапы совместной проектной и исследовательской деятельности педагогов и детей по реализации образовательных инициатив. Управленческая поддержка проектной деятельности осуществляется и посредством организации проектной недели в «Школе совместной деятельности», где выделен целый блок управленческих задач по организации учебного режима в период проектной недели, по организации образовательной поддержки в ходе её проведения, а также организации экспертно-аналитической поддержки проектирования совместной деятельности педагогов и детей [2. С. 148–149].

В значительной мере появление в практике управления образовательным учреждением представленных выше задач связано с организацией инновационной деятельности. Важными особенностями этой деятельности являются разрушение существующих норм и правил жизни учреждения, повышение степени неопределённости, переопределение функций и позиций в управлении образовательным учреждением, усиление потребности в коммуникации. Сами разработчики инновационных проектов активно используют термин «поддержка» в описании своей инновационной деятельности.

Существенное внимание решению задачи поддержки образовательных инициатив уделено в исследованиях разработчиков концепции Педагогики совместной

деятельности [3. С. 15–19]. В этой инновационной образовательной практике сформулирована проблема управления, возникающая в связи с переходом от управления исполнением целей и норм к управлению процессами их порождения и реализации в совместной деятельности. В «Школе совместной деятельности» управленцам удалось различить и охарактеризовать специфику управленческих проблем и задач, связанных с поддержкой образовательных инициатив. Здесь была проявлена и сформулирована проблема перехода от инициирования к реализации образовательных инициатив, требующего специальной поддержки. Управление должно было поддержать процессы целеобразования, наличие множественности целей, создать условия сорганизации целей и замыслов разных участников совместной деятельности. Вот как об этом пишет научный руководитель Школы Г.Н. Прозументова: «Эта естественная характеристика совместной деятельности в образовательной практике в условиях образующихся целей становится существенной трудностью, требующей специальной управленческой поддержки» [4. С. 5].

Применительно к проблемам управления педагогической деятельностью в данной инновационной практике было построено понимание о культуре педагогической деятельности. И переход от эмпирической педагогической деятельности к целеобразующей и смыслообразующей деятельности рассматривался как переход от эмпирической к культурной педагогической деятельности, т.е. деятельности, в которой происходит образование её предмета и цели. Для чего и требовалось создание специальных форм поддержки – поддержки становления новой культуры. В этой связи и происходит переход от использования понятия «управление деятельностью» к использованию понятия «управленческая поддержка».

Реализация инновационного проекта потребовала от управленцев не только создания специальных управленческих условий для участия педагогов в образовании целей совместной деятельности, но и постановки управленческих задач по развитию компетенции педагогов, их способности использовать разные способы образования целей в совместной деятельности с детьми. Управлением были сформулированы задачи и организована деятельность, связанная с разработкой форм совместной деятельности, позволяющих реализовать на практике разные способы образования целей. В качестве инструмента поддержки выступили модели совместной деятельности. Поддержка осуществлялась посредством организации моделирования педагогами школы ситуаций организации совместной деятельности с детьми. В процессе моделирования ситуаций были выявлены основания для различения позиции педагога в совместной деятельности, выявлены характеристики позиции педагога, определяющие выбор им способов организации совместной деятельности [3. С. 27].

Собранный эмпирический материал мы систематизировали в таблице, которая позволяет наглядно увидеть систему задач управления образованием, номинируемых как «управленческая поддержка». Для проведения исследования нами использована методика контекстуального анализа (изучение признаков во взаимосвязи с особенностями контекста) и метод качествен-

ного контент-анализа. Текстовые материалы – это книги о деятельности школ и исследовательские кейсы [2. С. 79–181]. Нами были обоснованы две категории ана-

лиза: 1. Формулировка задачи управления; 2. Действия управления, определяемые понятием «управленческая поддержка».

Таблица ключевых слов по категориям анализа

Прецеденты использования понятия	Формулировка задачи управления	Действия управления, определяемые понятием «управленческая поддержка»
Организация образовательных событий («Сентябрька», «Сборы старшеклассников», «Фестиваль идей»)	– создать условия для порождения образовательных инициатив; – обеспечить возможность обсуждения замыслов «новой школы»; – обеспечить условия для презентации инициатив детей и педагогов; – создать «места встречи» участников образования вне уроков и школьных регламентов; – создать условия для неформальной коммуникации, «места коммуникации» участников образования	Организация проектирования событий с участием педагогов и детей. Разработка «тьюторского проекта». Изменение режима жизни учреждения по инициативе детей и педагогов. Разработка цикла образовательных событий. Организация планирования образовательной деятельности учреждения согласно намеченным событиям. Информационное сопровождение события, Организация «обратной связи», анкетирования, опросы, рефлексия совместной деятельности участников события
Проектирование совместной деятельности педагогов и детей. На примере «Проектной недели» в «Школе совместной деятельности»	– создать условия для реализации цикла проектной деятельности; – преодолеть ограничения учебного режима предметно-тематического планирования; – обеспечить условия для деятельностного планирования взаимодействия педагогов и детей; – создать условия для реализации проектных инициатив детей и педагогов; – создать условия для формирования компетенций разработки учебного и образовательного проекта у педагогов и детей	Организация с педагогами и детьми разработки проекта «проектной недели». Оформление и презентация проектных замыслов детей и педагогов в школе. Информационное сопровождение «проектной недели». Организация экспертно-аналитического сопровождения проектирования совместной деятельности педагогов и детей (организация детско-взрослой экспертно-аналитической группы). Разработка оснований для экспертизы проектов. Внесение изменений в учебный режим учреждения. Согласование режимов жизни разных возрастных ступеней на период «проектной недели»
Построение и использование моделей совместной деятельности (в «Школе совместной деятельности»)	– способствовать формированию новой педагогической культуры; – создать условия освоения педагогами разных позиций во взаимодействии с детьми; – обеспечить преодоление затруднений в организации совместной деятельности; – создать условия обогащения опыта участия в совместной деятельности педагогов и детей за счёт модельных ситуаций совместной деятельности	Организация анализа взаимодействия педагогов и детей на уроке. Построение эмпирических и концептуальных моделей организации совместной деятельности. Организация моделирования ситуаций совместной деятельности. Разработка и проведение модельных уроков. Разработка на основе моделей норм профессиональной деятельности учителей и критериев оценки профессионализма

В таблице представлены ключевые слова, собранные в текстах трёх кейсов, разработанных в инновационных образовательных учреждениях. В каждом кейсе используется понятие «управленческая поддержка». Это позволяет систематизировать эмпирический материал и выявить эмпирические признаки управленческой поддержки как задачи и содержания управления в инновационных образовательных учреждениях. Из таблицы видно, что ключевыми словами при описании задач управленческой поддержки становятся «создание условий»; «деятельность» (проектная, совместная, деятельностное планирование); «взаимодействие педагогов и детей»; «инициативы». Ключевыми словами по категории «управленческие действия» становятся: «организация», «изменение», «разработка», «с педагогами и детьми», «сопровождение» (экспертно-аналитическое, консультационное). Это позволяет рассматривать «управленческую поддержку» как задачу, сопутствующую задачам управления инновациями и изменениями в деятельности в образовательном учреждении. Важно то, что этим понятием охватывается большинство задач, не связанных с администрированием деятельности учреждения, но связанных с тем, как строится взаимодействие детей, педагогов, управленцев в школах. Множественность упоминаемых задач говорит, с одной стороны, о значимости и потребности

введения этого понятия в практику управления, с другой – о «размытости» понятия «управленческая поддержка».

Существенно, что задачи управления формулируются как задачи *организации совместной деятельности*, в которые вовлечены разные субъекты образовательного взаимодействия (педагоги, дети, управленцы). Все зафиксированные действия могут интерпретироваться как *совместные* действия, в которых участвует два и более заинтересованных субъекта. Также можно зафиксировать, что в контексте «управленческой поддержки» большинство действий имеют образовательный смысл и связаны с «формированием компетенций», «преодолением затруднений», «формированием новой культуры», «порождением инициатив», «презентацией замыслов». Это позволяет утверждать, что управленческая поддержка имеет прочные контекстуальные связи с образовательной деятельностью.

Обобщая эмпирический анализ, отметим, что материал позволяет увидеть два содержательных направления, вокруг которых возможно дальнейшее смысловое наполнение задач управления образованием: это поддержка инициатив и личностной активности субъектов образования и поддержка совместной деятельности как условия становления субъекта образования, условия усиления смыслообразования в образовании. Оба эти

направления просматриваются в эмпирическом материале, однако требуют более детального различения и исследования.

Нами также был проведён анализ работ по управлению образованием и педагогике. Он позволяет увидеть, что употребление термина «поддержка» происходит в контексте изменений, преобразований, усовершенствования, развития. Обращение к понятию поддержки происходит по мере расширения влияния концепций «гуманной педагогики». Здесь общим смыслом является ценность и внимательное отношение к ребёнку, создание условий для его личностного развития. При этом проблематика управления оказывается важной, поскольку осуществление гуманистических ценностей в массовой школе, ориентированной на унификацию и массовое обучение, весьма затруднительно. Между тем можем отметить, что разработчиками концепции личностно-ориентированного обучения и педагогики поддержки понятие «управленческая поддержка» практически не используется. При этом проблематика управления рассматривается через вопросы повышения квалификации учителей, разработки личностно-ориентированных педагогических технологий и методик работы [5]. Это непосредственным образом проявляет особенность вхождения понятия «управленческая поддержка» в практику управления образованием. На наш взгляд, она состоит в том, что проблематика управленческой поддержки в первую очередь касается решения задач управления образовательным учреждением как организацией, в которой взаимодействуют разные субъекты образования. Задачи управления фокусируются не столько вокруг взаимодействия учителя и ребёнка, сколько направлены на проектирование образовательного пространства, образовательной среды, образовательных сетей, образовательных сообществ.

Поскольку в современной литературе, в том числе на интернет-сайтах образовательных учреждений, понятие «управленческая поддержка» используется активно, мы провели анализ его смыслового наполнения. Как можно увидеть, термин «поддержка» часто используется как *условие, механизм регулирования образовательного взаимодействия* (поддержка при выборе и проектировании индивидуальных образовательных программ, сервисы для использования возможностей образовательной сети, поддержка взаимодействия между разными уровнями образования).

К формам такой поддержки относятся сайты образовательных учреждений, сайты сетевых образовательных программ, организация online-консультирования, картирование образовательных пространств для созда-

ния условий выбора программ и услуг, разработка программ для навигации субъектов в открытом образовательном пространстве и др. Отметим, что наиболее распространённым является понимание управленческой поддержки как определённого *набора сервисов*, или форм, к которым можно обращаться в разных ситуациях. Например, в ситуации выбора, самоопределения, а также в целях осуществления взаимодействия. Такое использование понятия практикуется на образовательных сайтах и порталах, на сайтах высших учебных заведений. При этом речь идёт об информационной поддержке, оказании помощи посредством образовательного портала в проектировании индивидуальных образовательных программ [6].

В настоящее время понятие «управленческая поддержка» активно используется разработчиками стратегии гуманитарного управления (Г.Н. Прокументова, Л.В. Веснина, Н.В. Волкова, Ж.В. Волкова, Е.А. Суханова, Л.А. Сорокова и др.). В работах этих авторов понятие «управленческая поддержка» используется при решении таких задач, как управление образованием норм совместной деятельности; управление процессами институционализации инноваций, управление сетевым взаимодействием; организация образовательной поддержки совместной деятельности педагогов и детей в образовательном учреждении. Этими авторами понятие «поддержка» используется в контексте *управления созданием и использованием потенциала взаимодействия субъектов образования* [7].

Подводя итог, можем отметить, что вхождение понятия «управленческая поддержка» в практику управления образованием обусловлено характеристиками современной ситуации в обществе и образовании. Современные возможности информационного общества, появление в образовании таких субъектов, как инициативные группы, профессиональные сообщества, активность в поиске и потреблении образовательных услуг и программ, взаимодействие разных уровней образования способствовали повышению открытости образования и становлению представлений об образовании как пространстве смысловой коммуникации, целеобразующем взаимодействии субъектов образования. В связи с этим очень востребованным оказывается опыт инновационных образовательных практик, ориентированных на проектирование открытых образовательных пространств. В этих практиках удалось разработать разнообразие форм и средств управленческой поддержки, которые при условии их изучения могут быть использованы для решения актуальных задач управления образованием.

## ЛИТЕРАТУРА

1. *Иноземцев В.Л.* Современное постиндустриальное общество: природа, противоречия, перспективы. URL: <http://www.postindustrial.net/books/sovremennoe-postindustrialnoe-obshchestvo-priroda-protivorechiya-perspektivy> (дата обращения: 02.01.2013).
2. *Изменения в образовательных учреждениях: опыт исследования методом кейс-стади* / под ред. Г.Н. Прокументовой. Томск : UFO-print, 2003. 296 с.
3. *Школа совместной деятельности: концепция, проекты, практика развития* / под ред. Г.Н. Прокументовой. Томск, 1997. Кн. 1. 79 с.
4. *Образовательная программа для педагогов «Педагог – участник и организатор совместной деятельности»* / под ред. Г.Н. Прокументовой. Томск : Издательство Томского государственного педагогического университета, 2001. Кн. 4. 99 с.
5. *Плигин А.А.* Личностно-ориентированное образование. Авторская концепция. URL: <http://www.pligin.ru/conception.html>
6. *Сайт университета в г. Мельбурн, Австралия. Система поддержки обучения.* URL: <http://www.lms.unimelb.edu.au/support>
7. *Взаимодействие вузов и школ для становления Открытого образовательного пространства: потенциал, проблемы, задачи управления* / под ред. Г.Н. Прокументовой. Томск : Томский государственный университет, 2012. 284 с.

Статья представлена научной редакцией «Психология и педагогика» 10 июля 2013 г.