

*Ирхина И.В., доктор педагогических наук, профессор,  
Ирхин В.Н., доктор педагогических наук, профессор,  
Воронин И.Ю., кандидат педагогических наук, доцент,  
Белгородский государственный национальный исследовательский университет*

## РАЗВИТИЕ ТЕОРИИ ВНУТРИШКОЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ В КОНТЕКСТЕ ЧЕЛОВЕКООРИЕНТИРОВАННОГО ПОДХОДА

**Аннотация:** в настоящей статье рассматривается процесс развития теории внутришкольного управления с позиции человекоориентированного подхода. Дан анализ почти вековому пути осмысления и накопления теоретико-практического опыта отечественного и зарубежного менеджмента.

**Ключевые слова:** управление школой, человекоориентированный подход, развитие

Эволюция человекоориентированных идей в управлении происходила под влиянием экономических, социальных, научно-технических и внешнеполитических факторов, а также в результате проникновения принципов и положений философской антропологии во все области научных знаний. Возникнув в начале XX века как ответ на вызов времени, человекоориентированное управление прошло почти вековой путь осмысления и накопления теоретического и практического опыта менеджмента как специфического вида профессиональной управленческой деятельности.

Развитие человекоориентированного подхода в управлении учёные (М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури) связывают с появлением таких школ управленческой мысли, как школа человеческих отношений (1930-е – 1950-е гг.) и поведенческих наук (1950 гг. – по настоящее время). В их основу были положены идеи внимания к человеку и его потребностям, привлечения работников к управлению производством, формирования отношений партнёрства между управляющими и управляемыми. Взгляды К. Роджерса и А. Маслоу, основанные на идеях гуманистической психологии, сыграли существенную роль в становлении человекоориентированного подхода в управленческой мысли. Различные аспекты социального взаимодействия, мотивации, характера власти и авторитета, организационной структуры, коммуникации между людьми в организациях, проблемы лидерства и качества трудовой жизни стали предметом исследования представителей поведенческого направления в науке управления (К. Арджирис, Р. Лайкерт, Д.М. Грегор и др.). Следует также отметить влияние культурологического контекста антропологии на науку управления в целом и на такие её аспекты, как стратегия и концепция управления, оценка персонала и его поведение, методы принятия управленческих решений и т.д. (Р. Бодди, П. Вейла, Л.Д. Гительма и др.). Изменение системы ценностей и установок поведения сотрудников

авторы связывают с повышением эффективности труда, улучшением результата выполнения заданий. Безусловно, такие ценности, складывающиеся внутри организации, как приоритет решения социальных задач, готовность к разумному риску и нововведениям, групповое принятие решения и др., отражают смыслы управленческой деятельности, определяют стиль руководителя, методы организации и процедуру контроля [1, 2].

В отечественной науке управления в 20-х гг. XX века человекоцентристские идеи прослеживаются в трудах А.К. Гастева, Н.А. Витке и др. Управленческая наука в начале прошлого столетия, используя достижения биологии, психологии, экономики, истории, педагогики, техники, а также зарубежный опыт менеджмента, сделала значительный шаг в развитии науки управления людьми, в частности, была разработана концепция трудовых установок (А.К. Гастев), концепция человеческого фактора в управлении (Н.А. Витке) и др. Однако с 30-х гг., в связи с установлением диктаторского режима Сталина в стране, резко ограничиваются возможности ознакомления отечественных учёных с зарубежным управленческим опытом, запрещаются научные исследования в области управления. Лишь в 50-х гг. возобновились разработки проблем социального управления в трудах А.Г. Аганбегяна, В.Г. Афанасьева, Д.М. Гвишиани, И.С. Мангутова, А.В. Попова, Л.И. Уманского и др., послуживших позже теоретической основой решения вопросов внутришкольного управления в исследованиях Давыденко Т.М., Ирхиной И.В., Ю.А. Конаржевского, А.А. Орлова, П.И. Третьякова, И.К. Шалаева, Р.Х. Шакурова, Т.И. Шамовой и др.

Значительный вклад в развитие идей человекоориентированного подхода в теории и практике внутришкольного управления внёс В.А. Сухомлинский, основные положения концепции которого оцениваются нами как начало разработки культурологического (повышение мастерства и

общей культуры педагогов), и *социального* (организация совместной деятельности учителей в коллективе единомышленников) направлений в человекоориентированном управлении школой. Успехи психологической науки и проникновение ее идей в сферу управленческой деятельности послужили толчком к бурному развитию в 70-х-90-х годах прошлого столетия социально-психологического подхода в теории внутришкольного управления: Р.Х. Шакуров, И.К. Шалаев (социально-психологические основы руководства педагогическим коллективом), Б.М. Ребус (психологические основы управления школой) и др. [3].

В начале 90-х годов прошлого столетия, в связи с радикальными социальными преобразованиями в России, во внутришкольном управлении отечественного образования утвердилось понятие «менеджмент». Опора на идеи и принципы внутришкольного менеджмента была небезуспешной попыткой повернуть управление «лицом к человеку», уйти от формализма и бюрократии в управленческом процессе школы. В результате распространения идей педагогического менеджмента новый импульс для дальнейшей разработки получило *психологическое направление* в концепциях мотивационного управления школой (В.С. Лазарев, М.М. Поташник, П.И. Третьяков, И.К. Шалаев, Т.И. Шамова). Выделение учёными мотивационно-целевой функции управления общеобразовательной школой в качестве системообразующего фактора послужило основанием для перевода внутришкольного управления на новый, человекоориентированный уровень, когда все члены педагогического коллектива выполняют свою работу по достижению собственных и коллективных целей, соотносясь со своими потребностями и интересами. В процессе управления образовательной организацией эффективными являются методы мотивационного управления (И.К. Шалаев) [4]: создание ситуации критической самооценки, делегированной инициативы и установки.

*Культурологическая направленность* внутришкольного управления, ценностный аспект управления педагогическим коллективом отмечается в исследованиях В.С. Лазарева М.М. Поташника, И.М. Подушкиной и др. Исследователи подчёркивают важность культурологического контекста управленческой деятельности, ориентации руководителя школы на ценности, интересы людей, на формирование механизма человеческих отношений. Идеи человекоориентированного подхода к внутришкольному управлению в контексте социально-культурологического направления сформулированы в концепции рефлексивного

самоуправляемого развития школы на основе полисубъектного диалогического взаимодействия всех участников педагогического процесса (Т.М. Давыденко) [1]. Заметим, что естественнонаучное (природосообразное) направление в человекоцентристском подходе к внутришкольному управлению, как отражение человеческого бытия в природе, остаётся в отечественной управленческой науке мало разработанным.

Эволюция человекоориентированной теории внутришкольного управления выступает как целостный процесс, причём отдельные подходы так тесно взаимодействуют друг с другом, что грани между ними практически неразличимы. Интеграция перечисленных выше подходов выводит управленческую науку на новый уровень, в центре которого становится человек, его развитие и самореализация. Изучение основных направлений внутришкольного управления в контексте человекоориентированной парадигмы позволило выделить ведущие идеи и положения человекоориентированного подхода в управлении школой: целостность развития сущностных сил субъектов управления; отражающих основные стороны бытия человека в культуре, обществе и природе; доверие и уважение к личности; создание ситуации успеха; совпадение профессиональных и личностных интересов школьных работников; самореализация школьных работников в профессионально-педагогической деятельности; профессиональное и личностное саморазвитие педагога, специалиста школьных служб; учёт индивидуального стиля деятельности, психофизиологических и индивидуальных особенностей участников образовательного процесса; соотношение их актуальных и потенциальных возможностей; учёт профессиональных интересов и потребностей учителя; опора на профессиональный опыт школьных работников; основанный на взаимодействии профессионально-педагогической и индивидуальной культуры; мотивация и психолого-педагогическое стимулирование школьных работников к профессиональному развитию и саморазвитию; самоуправляемое профессионально-личностное развитие школьных работников на основе полисубъектного взаимодействия в виде рефлексивных процессов.

Человекоцентрированное управление, основанное на стратегии развития, содействии раскрытию, реализации личностного потенциала человека осознаётся как взаимодействие, сотворчество субъектов, обеспечивающее раскрытие сущностных сил и увеличивающее их полезные возможности.

### Литература

1. Давыденко Т.М. Рефлексивное управление образовательным процессом в школе // Педагогическое образование и наука. 2004. №5. С. 42 – 48.
2. Technology of Didactic System Development Management of the Teacher under Professional Activity Conditions / I.V. Irkhina, V.N. Irkhin, T.M. Davydenko, N.L. Shehovskaya, E.N. Krolevetskaya // The Social Sciences 11 (10): 2479-2482. 2016.
3. Цибульников В. История внутришкольного управления: Учебное пособие. Издательство «Прометей»: Москва, 2011.
4. Шалаев И.К. Мотивационное программно-целевое управление: теория, технология, практика: учебное пособие по психологии управления. 2-е изд., перераб. Барнаул, БГПУ, 2001 283 с.

### References

1. Davydenko T.M. Refleksivnoe upravlenie obrazovatel'nym processom v shkole // Pedagogicheskoe obrazovanie i nauka. 2004. №5. S. 42 – 48.
2. Technology of Didactic System Development Management of the Teacher under Professional Activity Conditions / I.V. Irkhina, V.N. Irkhin, T.M. Davydenko, N.L. Shehovskaya, E.N. Krolevetskaya // The Social Sciences 11 (10): 2479-2482. 2016.
3. Cibul'nikova V. Istorija vnutrishkol'nogo upravlenija: Uchebnoe posobie. Izdatel'stvo «Prometej»: Moskva, 2011.
4. Shalaev I.K. Motivacionnoe programmno-celevoe upravlenie: teoriya, tehnologija, praktika: uchebnoe posobie po psihologii upravlenija. 2-e izd., pererab. Barnaul, BGPU, 2001 283 s.

*Irkhina I.V., Doctor of Pedagogic Sciences (Advanced Doctor), Professor,  
Irkhin V.N., Doctor of Pedagogic Sciences (Advanced Doctor), Professor,  
Voronin I.U., Candidate of Pedagogic Sciences (Ph.D.), Associate Professor,  
Belgorod National Research University*

### DEVELOPMENT OF SCHOOL MANAGEMENT THEORY IN THE CONTEXT OF HUMANORIENTED APPROACH

**Abstract:** the article deals with the development of school management theory from the position of humanoriented approach. The analysis of almost a century way of comprehending and accumulation of theoretical and practical experience of domestic and foreign management is given.

**Keywords:** school management, humanoriented approach, development