

# ПРОБЛЕМЫ ПЕДАГОГИКИ И ПСИХОЛОГИИ

DOI: 10.17805/zpu.2016.4.17

## Педагогический менеджмент: историографический обзор

О. А. КОСИНОВА

(МОСКОВСКИЙ ГУМАНИТАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ)

*Педагогический менеджмент является в настоящее время отдельным направлением подготовки в системе педагогического образования. Теория управления как система организованного знания насчитывает более ста лет и одновременно является интенсивно развивающейся отраслью знания, все более приобретающего характер междисциплинарного. Современный отечественный педагогический менеджмент, с одной стороны, базируется на зарубежных разработках, с другой стороны, будучи имманентно связанным с опытом и практикой современного российского образования, развивается как оригинальная теория.*

*Историографический обзор данной области знания позволяет проследить изменения управленческих подходов от технократического, представлявшего трудовую деятельность как часть производственного процесса, к личностно обусловленной парадигме, интегрирующей психолого-педагогические закономерности.*

*Западная теория управления включала в себя: «подход научного управления», теорию «человеческих взаимоотношений», теорию принятия управленческих решений, теорию стратегий, теорию устойчивого развития и глобального «менеджмента без границ». В отечественной науке и практике управления образованием в силу социально-политических условий 1930-х годов административный подход, реализованный в принципах школоведения, возобладал над педологической позицией, нацеленной на гибкий подход к управлению образованием на основе учета личностных потребностей и социальных реалий. Современный взгляд, реализованный в «новой управленческой парадигме», сочетает в себе возврат к принципам организации педагогического процесса и новационные теории, наиболее ярко представленные в теме образовательной среды.*

*Ключевые слова: педагогический менеджмент; историография; обзор; теория педагогики; история педагогики*

### ВВЕДЕНИЕ

**В** условиях активного реформирования отечественной системы образования значительно возрастает роль менеджмента педагогической направленности как современной трактовки управления с учетом субъект-субъектного взаимодействия всех участников образовательного процесса. Из-за особенностей социальной ситуации, образовавшейся в нашем обществе в начале третьего тысячелетия, современные научные проблемы и практические задачи, связанные с поиском новых путей и средств эффективного управления национальной системой образования, требуют всесторон-

него и глубокого анализа имеющихся теоретических идей и концепций, а также достижений передового управленческого опыта, приобретенного в разных странах мира. Данная область профессиональной деятельности имеет свою историю как в нашей стране, так и за рубежом. Историографический обзор педагогического менеджмента является способом краткого изложения наиболее значимого материала в данном вопросе.

#### *КЛЮЧЕВЫЕ ИДЕИ ЗАПАДНЫХ ШКОЛ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ*

За рубежом возникло несколько научных школ и концепций управления. Первоначально управление рассматривалось как система регулирования технологических процессов, непосредственно связанная с развитием производства и управленческими революциями, в разное время происходившими в странах Европы, Северной Америки, Востока. Применительно к деятельности людей теория менеджмента, получившая позднее обобщенное название «подход научного управления» (Гончаров, 2008: 38), была рассмотрена в трудах Ф. У. Тейлора, позднее — Г. Ганта, Ф. Гилберта и др. (Тейлор, 1924). Представители данной школы исходили из рационализации трудовых операций, функционального разделения труда, использования научных принципов управления; трудовые ресурсы рассматривались как факторы производства. Именно в рамках данной школы были сформулированы принципы управления: специализация и разделение труда, полномочия, естественность, дисциплина и справедливые санкции, единоначалие, единство действий, подчиненность личных интересов, справедливое вознаграждение работников за труд, порядок на рабочем месте, инициатива и поощрение работников.

В рамках теории «человеческих взаимоотношений» (Р. Р. Блейк, Д. С. Моутон, Л. Ланг, Г. К. Триандис и др.) исследуются социально-психологические методы воздействия на работников, изучаются психологические качества и возможности индивида, а также свойства коллектива как консолидированного субъекта деятельности (Блейк, Моутон, 1990; Триандис, 2007). Потребности, социальные установки, ценностные ориентации личности связываются сторонниками данного подхода с задачами создания благоприятного социально-психологического климата, который зависит от стиля, методов управления и качеств личности руководителя.

Основное внимание в теории принятия управленческих решений (Р. М. Кантер, Х. Роузен, Р. Таунсенд, и др.) уделено выбору рационального решения из нескольких возможных вариантов (Кантер, 2007; Таунсенд, 1991). С педагогической точки зрения существенно важно, что в рамках данной теории менеджеры ориентируются на максимальное использование творческого, интеллектуального и физического потенциала всех участников коммуникации. Благодаря разработкам теории менеджмента в данном направлении произошло научно обоснованное признание социальной ответственности менеджмента как перед трудовым коллективом, так и перед обществом в целом.

Психологической основой теории стратегий стало учение А. Маслоу о структуре человеческих потребностей и их влиянии на мотивацию трудовой деятельности личности (Маслоу, 2008). В рамках этой школы в качестве важнейшей основы управления была разработана теория лидерства.

Сторонники теории устойчивого развития и глобального «менеджмента без границ» (Дж. Грейсон, К. О'Делл, Т. Питерс, Р. Уотермен и др.) исходят из необходимости обеспечения мирового баланса между социально-экономическим развитием и со-

хранением окружающей среды. В рамках данной теории были разработаны модели оптимального функционирования экономики, глобализации и интернационализации менеджмента (Питерс, Уотермен, 1986; Грейсон, О'Делл, 1991).

#### *СТАНОВЛЕНИЕ ОТЕЧЕСТВЕННОЙ ТЕОРИИ ПЕДАГОГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА*

Принципы научного управления социалистическим производством были развиты в трудах А. К. Гастева, О. А. Ерманского и др. (Гастев, 1924; Ерманский, 1925). Технократический подход, заключающийся в переносе принципов управления производством на другие общественные сферы, в том числе на образование, вполне соответствовал «школе учебы» — господствующему типу общеобразовательной школы начала XX века. В отечественной педагогике данная позиция нашла отражение в Положении о единой трудовой школе (1918), других нормативных документах советской власти, а также в трудах В. И. Ленина, Н. К. Крупской, А. В. Луначарского (Ленин, 1969: 430–433; Луначарский, 1922; Крупская, 1958).

Н. Н. Иорданский впервые употребил термин «управление» не только в административно-хозяйственном, но и в педагогическом отношении (Иорданский, 1929). Школоведение, под которым понимался целенаправленный процесс организации и управления школьным делом, включая деятельность органов управления образованием, стало отраслью советской педагогики, аккумулировавшей различные идеи и подходы в названной области. Средняя общеобразовательная школа как тип учебного заведения трактовалась в качестве центрального звена системы образования, что предопределило название отрасли. Н. А. Константинов и Е. Н. Медынский, характеризуя состояние народного просвещения первой половины XX в., назвали проблемы, непосредственно связанные с качеством управления системой общего образования: устранение сложной и запутанной системы элементарного и общего образования; обеспечение доступности начального и среднего общего образования; обновление содержания образования; улучшение материальной базы общего образования; усиление государственного контроля за работой общеобразовательных школ (Константинов, Медынский, 1948: 455, 458–464).

Но была и другая тенденция, обусловленная вниманием к личности участников образовательного процесса: и учащихся, и педагогов. В 1920-е — начале 1930-х годов она нашла отражение в деятельности педологов. П. П. Блонский, А. С. Выготский, А. Б. Залкинд, исследовавшие различные стороны становления личности ребенка, исходили из желательности такой организации системы образования, которая максимально учитывала бы семью как ближайшую среду формирования для ребенка и, следовательно, из необходимости учета разнообразия социальной реальности и гибкости в вопросах управления ею (Блонский, 1999).

Во второй половине XX в. в СССР вышло несколько обобщающих трудов по истории отечественного образования, где, наряду с вопросами обучения и воспитания, рассматривалась тема организации управления на различных образовательных уровнях и в структурных звеньях системы образования (Ганелин, 1961; Константинов, Медынский, Шабалева, 1982: 447). Однако долгие годы в этой области происходило то, что Э. Д. Днепров назвал «желанием изменить школу, не меняя общество» (Днепров, 2013: 12).

Сегодня новые условия и факторы развития общества нашли отражение в «новой управленческой парадигме». Ее принципы указывают на возрастающую роль челове-

ка, его профессиональной компетентности, значимость личностных качеств в контексте трудовой деятельности, а также всей организации системы взаимоотношений между людьми как именно педагогического менеджмента (Богуславский, 2011: 26–32; Гончаров, 2008; Днепров, 2011: 415–416).

В настоящее время задача менеджера формулируется очень близко к педагогическим понятиям. Она состоит в том, чтобы организовать эффективную совместную работу, в процессе которой каждый человек был бы способен максимально раскрыть свой творческий и производственный потенциал через активизацию таких качеств, как лидерство, инновационность мышления, конструктивный стиль руководства, позитивный стиль общения, профессиональная квалификация и культура. В самой педагогике вопросы управления, воспитания, обучения тесно переплетены. Их объединяющей основой является современная теория личности. И. М. Ильинский, рассуждая о проблеме воспитания молодежи в нынешней России, отмечает: «Обществом нельзя “слишком управлять”, не оставляя места для самоуправления, самоорганизации. В случае крайностей оно быстрее или медленнее, но неизбежно скатывается к автократии и диктатуре. То же самое можно сказать и о воспитании. Молодые поколения нельзя “слишком воспитывать”, “формировать”, не оставляя простора для самовоспитания, естественной социализации, самоопределения. Ибо тогда неизбежно уничтожаются индивидуальные качества, гаснут творческие способности, подрастающие поколения превращаются в многомиллионную массу единообразных “винтиков”» (Ильинский, 2014: 8).

#### *ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ СРЕДА КАК ИНСТРУМЕНТ ПЕДАГОГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ*

Идея образовательной среды как специально организованного пространства, имеющего образовательно-воспитательный потенциал, стала чрезвычайно популярна на рубеже XX–XXI веков. Однако еще в начале XX века П. Ф. Каптерев отмечал, что в деле обучения и воспитания «...много зависит еще и от той среды, от тех порядков и лиц, между которыми и деятельностью которых обучение совершается» (Каптерев, 1982: 594).

В настоящее время идея образовательной среды соединилась с современной теорией управления. Под процессом создания воспитывающей и обучающей среды стали понимать процесс педагогического проектирования (Корнетов, 2016: 102).

Возникли различные подходы к педагогическому проектированию образовательной среды. Среди наиболее известных можно назвать средовой подход в воспитании Ю. С. Мануйлова; теорию моделирования и проектирования образовательной среды В. А. Ясвина; теорию проектирования образовательного пространства И. Г. Шендрика. Их общая направленность определялась стремлением перейти от директивного (репрессивного, насильственного) воздействия на личность к воспитанию как «хорошо направленной свободе» (Руссо, 1981: 65).

Ключевой идеей средового подхода Ю. С. Мануйлова является положение о средовом продуцировании воспитательного результата, которое осуществляется через систему мер: определение приоритетных средообразовательных стратегий воспитания данного типа личности; наращивание частных действий субъектом управления в процессе реализации средообразовательных стратегий; варьирование на основе частных действий в поисках наиболее эффективных мер воздействия на среду (Мануйлов, 2002).

По мнению В. А. Ясвина, образовательная среда определяется прежде всего как управленческое понятие, поскольку ее специфическим свойством является насыщенность образовательными ресурсами. Автор концепции относит к ним межличностные отношения участников образовательного процесса, материальные факторы. В совокупности они обеспечивают взаимодействие всех субъектов. На технологическом уровне В. А. Ясвин раскрывает свою концепцию через понятия: качество образовательной среды; алгоритм проектирования образовательной среды; экспертиза образовательной среды (Ясвин, 2001).

Взаимодействие субъектов образовательного процесса (включая обучаемых как субъектов своей учебной деятельности) является одним из базовых понятий теории проектирования образовательного пространства И. Г. Шендрика. Автор концепции трактует его как «пространство свободного взаимосогласованного целеполагания «Я» и «Других», пространство свободных «практик». Направленность взаимодействия субъектов образовательного процесса определяется педагогической целью саморазвития личности. При этом И. Г. Шендрик выделяет следующие аспекты интерпретации образовательного пространства: объектный — как совокупность внешних объектов; субъектный — как представленность чувств и мыслей субъектов образовательного процесса; деятельностный — как единство вещей и их смыслов (Шендрик, 2004).

Представленные концепции показывают тенденцию развития педагогического менеджмента, которая состоит, по определению В. А. Ситарова, в его выраженном психолого-педагогическом характере: «... для успешного обеспечения целостного образовательного процесса руководитель должен умело сочетать в себе и своей работе различные типы лидерства, нести опыт разностороннего построения образовательной действительности как среды полноценного формирования личности обучаемых и дееспособного труда педагогического коллектива» (Ситаров, 2014: 23).

#### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Историографический обзор позволяет выделить следующие тенденции развития педагогического менеджмента. Становление современной теории управления сопровождалось переходом от технократического подхода к организации профессиональной деятельности в конце XIX — начале XX веков к концепциям личностно обусловленного взаимодействия работников. Различные модели организации управления иллюстрировали усложнение теории менеджмента, обусловленное привлечением в нее данных других наук. Одной из детерминант обобщения материала явилось обращение исследователей к психологии и педагогике. Привлечение соответствующего материала способствовало замене ключевого термина «управление» более подходящими для субъект-субъектных отношений терминами «взаимодействие», «сотрудничество». Потенциал развития отечественного педагогического менеджмента детерминирован включением в теорию управления принципов гуманистической образовательной парадигмы, закономерностей целостного педагогического процесса, условий образовательной среды.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- Блейк, Р. Р., Моутон, Д. С. (1990) Научные методы управления. Киев : Наук. думка. 340 с.  
Блонский, П. П. (1999) Педология : кн. для преподават. и студ. высш. пед. учеб. заведений / под ред. В. А. Сластенина. М. : Гуманит. изд. центр ВЛАДОС. 288 с.

Богуславский, М. В. (2011) Процесс развития отечественной педагогики XX века: проблема моделирования // Развитие педагогического знания в науке и образовании. Материалы XXVII сессии Научного Совета по проблемам истории образования и педагогической науки Российской академии образования / под ред. М. В. Богуславского, Т. Б. Игнатьевой. М. ; Тверь : Научная книга. 432 с. С. 26–32.

Ганелин, Ш. И. (1961) Принципы дидактики в их взаимосвязи у классиков педагогики (Я. А. Коменский, А. Дистервег, К. Д. Ушинский) // Советская педагогика. №5. С. 121–134.

Гастев, А. К. (1924) Как надо работать : Практическое введение в науку организации труда. 2-е изд. М. : ВЦСПС. 116 с.

Гончаров, М. А. (2008) Основы менеджмента в образовании : учеб. пособие. 2-е изд., стер. М. : КНОРУС. 480 с.

Грейсон, Дж. К., О'Делл, К. (1991) Американский менеджмент на пороге XXI века : пер. с англ. М. : Экономика. 320 с.

Днепров, Э. Д. (2011) Аппаратный суррогат «национального проекта» в образовании // Днепров, Э. Д. Новейшая политическая история российского образования: опыт и уроки. М. : Мариос. 472 с. С. 414–421.

Днепров, Э. Д. (2013) Верю в учителя // Днепров, Э. Д. Вехи образовательной политики. Избранные статьи и материалы. 1987–2012 годы / сост. Р. Ф. Усачева, Т. Н. Храпунова. М. : Мариос. Ч. 1. 624 с. С. 12–16.

Ерманский, О. А. (1925) Научная организация труда и производства и система Тэйлора. 4-е изд. М. : Гос. изд. 380, VIII с.

Ильинский, И. М. (2014) Воспитание в уважении и любви // Знание. Понимание. Умение. №2. С. 5–10.

Иорданский, Н. Н. (1929) Школоведение. Руководство для массового учителя. Изд. 4-е. М. : «Работник просвещения», 21-я тип. «Мосполиграф». 301 с.

Кантер, Р. М. (2007) Уверенность. Как начинаются и заканчиваются циклы побед и поражений / пер. с англ. А. Кандауров, Э. Николаева. М. : Олимп-Бизнес. 462 с.

Каптерев П. Ф. (1982) Избранные педагогические сочинения / сост. П. А. Лебедев ; под ред. А. М. Арсеньева. М. : Педагогика. 699 с.

Константинов, Н. А., Медынский, Е. Н. (1948) Очерки по истории советской школы РСФСР за 30 лет. М. : Государственное учебно-педагогическое издательство Министерства просвещения РСФСР. 471 с.

Константинов, Н. А., Медынский, Е. Н., Шабаева, М. Ф. (1982) История педагогики : учебник для студентов пед. ин-тов. 5-е изд., доп. и перераб. М. : Просвещение. 447 с.

Корнетов, Г. Б. (2016) Педагогика: теория и история : учеб. пособие. 3-е изд., перераб., доп. М. : АСОУ. 472 с.

Крупская, Н. К. (1958) Педагогические сочинения. М. : Изд-во АПН РСФСР. Т. 2. Общие вопросы педагогики; Организация народного образования в СССР / под ред. Н. К. Гончарова, И. А. Каирова, Н. А. Константинова; подгот. П. И. Куликова. 744 с.

Ленин, В. И. (1969) Речь на II Всероссийском съезде учителей-интернационалистов 18 января 1919 г. // Ленин, В. И. Полн. собр. соч. 5-е изд. М. : Политиздат. Т. 37. Июль 1918 — март 1919. 475 с.

Луначарский, А. В. (1922) Какая школа нужна пролетарскому государству. Доклад на диспуте в Доме Союзов 4 декабря 1922 г. // Вестник просвещения. №10. С. 1–29.

Мануйлов, Ю. С. (2002) Средовой подход в воспитании. 2-е изд., перераб. М. ; Н. Новгород : Ун-т Рос. акад. Образования. 155 с.

Маслоу А. (2008) Мотивация и личность : пер. с англ. 3-е изд. СПб. : Питер. 352 с.

Питерс, Т., Уотермен, Р. (1986) В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний) : пер. с англ. М. : Прогресс. 424 с.

Руссо, Ж.-Ж. (1981) Педагогические сочинения : в 2 т. / под ред. и с вступит. статьей Г. Н. Джибладзе. М. : Педагогика. Т. 1. 653 с.

Ситаров, В. А. (2014) Педагогический менеджмент как теория и практика управления образовательным процессом // Знание. Понимание. Умение. №3. С. 18–24.

Таунсенд, Р. (1991) Секреты управления, или Как удержать команду от подавления инициативы людей и снижения прибыли. М. : Интерконтакт. 91 с.

Тейлор, Ф. У. (1924) Научная организация труда / с предисл. П. М. Керженцева ; пер. с англ. М. : Транспечать. 292 с.

Триандис, Г. К. (2007) Культура и социальное поведение / пер. В. Соснин. М. : Форум. 384 с.

Шендрик, И. Г. (2004) Проектирование образовательного пространства взрослого человека : Ч. 1. Теоретико-методологические предпосылки // Педагогика. №5. С. 119–122.

Ясвин, В. А. (2001) Образовательная среда от моделирования к проектированию. 2-е изд., испр. и доп. М. : Смысл. 366 с.

*Дата поступления: 12.05.2016 г.*

PEDAGOGICAL MANAGEMENT: A HISTORIOGRAPHICAL REVIEW

O. A. KOSINOVA

(MOSCOW UNIVERSITY FOR THE HUMANITIES)

Pedagogical management is currently a separate field of study in teacher education. Management science as a system of organized knowledge has more than a hundred years of history. At the same time, it is undergoing intensive development, increasingly becoming an interdisciplinary field. Pedagogical management in contemporary Russia, on the one hand, follows in the wake of foreign science, and on the other, is closely linked to the experience and practice of modern Russian education, which has helped to produce some original theory.

A historiographical review of this field allowed us to trace the changes in managerial approaches — from the technocratic focus on labor as part of the production process, to the personality-based paradigm which integrates psychological and pedagogical achievements.

In the West, management theory incorporated such theories and approaches as «scientific management», «human interrelations», managerial decision-making, theory of strategies, sustainable development and global «management without borders». In Russia, the sociopolitical conditions of the 1930s left a deep mark on the science and practice of management. The administrative approach prevailed over the pedagogical position, which had aimed at a flexible approach to educational management on the basis of personal needs and social realities.

The contemporary view as it appears in the «new managerial paradigm» marks a return to the organizational principles of the educational process, coupled with innovative theories, most clearly summarized in the notion of educational environment.

Keywords: pedagogy; pedagogical management; historiography; review; theory of pedagogy; history of pedagogy

REFERENCES

Blake, R. R. and Mowton, D. S. (1990) *Nauchnye metody upravleniia*. Kiev, Nauk. dumka. 340 p. (In Russ.)

Blonskii, P. P. (1999) *Pedologiia : kn. dlia prepodavat. i stud. vyssh. ped. ucheb. zavedenii*, ed. V. A. Slastenina. Moscow, Gumanit. izd. tsentr VLADOS. 288 p. (In Russ.)

Boguslavskii, M. V. (2011) Protsess razvitiia otechestvennoi pedagogiki KhKh veka: problema modelirovaniia. In: *Razvitie pedagogicheskogo znaniia v nauke i obrazovanii. Materialy XXVII sessii Nauchnogo Soveta po problemam istorii obrazovaniia i pedagogicheskoi nauki Rossiiskoi akademii obrazovaniia*, ed. M. V. Boguslavskii and T. B. Ignat'eva. Moscow, Tver', Nauchnaia kniga. 432 p. Pp. 26–32. (In Russ.)

Ganelin, Sh. I. (1961) Printsipy didaktiki v ikh vzaimosvizi u klassikov pedagogiki (Ia. A. Komen-skii, A. Disterveg, K. D. Ushinskii). *Sovetskaia pedagogika*, no. 5, pp. 121–134. (In Russ.)

- Gasteв, A. K. (1924) *Kak nado rabotat' : Prakticheskoe vvedenie v nauku organizatsii truda*. 2e ed. Moscow, VTsSPS. 116 p. (In Russ.)
- Goncharov, M. A. (2008) *Osnovy menedzhmenta v obrazovanii : uchebnoe posobie*. 2e ed. Moscow, KNORUS. 480 p. (In Russ.)
- Grayson, J. C. and O'Dell, C. (1991) *Amerikanskii menedzhment na poroge XXI veka*. Moscow, Ekonomika. 320 p. (In Russ.)
- Dneprov, E. D. (2011) Apparatnyi surrogat «natsional'nogo proekta» v obrazovanii. In: Dneprov E. D. *Noveishaia politicheskaiia istoriia rossiiskogo obrazovaniia: opyt i uroki*. Moscow, Marios. 472 p. Pp. 414–421. (In Russ.)
- Dneprov, E. D. (2013) Veriu v uchitelia. In: Dneprov E. D. *Vekhi obrazovatel'noi politiki. Izbrannye stat'i i materialy. 1987–2012 gody*, comp. R. F. Usacheva and T. N. Khrapunova. Moscow, Marios. Vol. 1. 624 p. Pp. 12–16. (In Russ.)
- Ermanskii, O. A. (1925) *Nauchnaia organizatsiia truda i proizvodstva i sistema Teilora*. 4e ed. Moscow, Gos. izd. 380, VIII p. (In Russ.)
- Ilinskiy, I. M. (2014) Vospitanie v uvazhenii i liubvi. *Znanie. Ponimanie. Umenie*, no. 2, pp. 5–10. (In Russ.)
- Iordanskii, N. N. (1929) *Sbkolovedenie. Rukovodstvo dlia massovogo uchitelia*. 4e ed. Moscow, Rabotnik prosveshcheniia, 21-ia tip. Mospoligraf. 301 p. (In Russ.)
- Kanter, R. M. (2007) *Uverenost' . Kak nachinaiutsia i zakanchivaiutsia tsikly pobed i porazhenii*. Moscow, Olimp-Biznes. 462, [1] p. (In Russ.)
- Kapterev, P. F. (1982) *Izbrannye pedagogicheskie sochineniia*, comp. P. A. Lebedev, ed. A. M. Arsen'eva. Moscow, Pedagogika. 699 p. (In Russ.)
- Konstantinov, N. A. and Medynskii, E. N. (1948) *Ocherki po istorii sovetskoii shkoly RSFSR za 30 let*. Moscow, Gosudarstvennoe uchebno-pedagogicheskoe izdatel'stvo Ministerstva prosveshcheniia RSFSR. 471 p. (In Russ.)
- Konstantinov, N. A., Medynskii, E. N. and Shabaeva, M. F. (1982) *Istoriia pedagogiki : uchebnik dlia studentov ped. in-tov*. 5e ed. Moscow, Prosveshchenie. 447 p. (In Russ.)
- Kornetov, G. B. (2016) *Pedagogika: teoriia i istoriia : ucheb. posobie*. 3e ed. Moscow, ASOU. 472 p. (In Russ.)
- Krupskaia, N. K. (1958) *Pedagogicheskie sochineniia*. Moscow, Izd-vo APN RSFSR. Vol. 2. Obshchie voprosy pedagogiki; Organizatsiia narodnogo obrazovaniia v SSSR, ed. N. K. Goncharova, I. A. Kairova and N. A. Konstantinova. 744 p. (In Russ.)
- Lenin, V. I. (1969) Rech' na II Vserossiiskom s'ezde uchitelei-internatsionalistov 18 ianvaria 1919 g. In: Lenin V. I. *Polnoe sobranie sochinenii*. 5e ed. Moscow, Politizdat. Vol. 37. Yule 1918 — Mart 1919. 475 p. (In Russ.)
- Lunacharskii, A. V. (1922) Kakaia shkola nuzhna proletarskomu gosudarstvu. Doklad na dispute v Dome Soiuзов 4 dekabria 1922 g. *Vestnik prosveshcheniia*, no. 10, pp. 1–29. (In Russ.)
- Manuilov, Yu. S. (2002) *Sredovoi podkhod v vospitanii*. 2e ed. Moscow, Nizhnii Novgorod, Un-t Ros. akad. obrazovaniia. 155 p. (In Russ.)
- Maslow, A. (2008) *Motivatsiia i lichnost'*. 3e ed. St. Petersburg, Piter. 352 p. (In Russ.)
- Peters, T. and Waterman, R. (1986) *V poiskakh effektivnogo upravleniia (opyt luchshikh kompanii)*. Moscow, Progress. 424 s. (In Russ.)
- Rousseau, J. J. (1981) *Pedagogicheskie sochineniia : in 2 vol.*, ed. G. N. Dzhibladze. Moscow, Pedagogika. Vol. 1. 653 p. (In Russ.)
- Sitarov, V. A. (2014) Pedagogicheskii menedzhment kak teoriia i praktika upravleniia obrazovatel'nym protsessom. *Znanie. Ponimanie. Umenie*, no. 3, pp. 18–24. (In Russ.)
- Townsend, R. (1991) *Sekretы upravleniia, ili Kak uderzhat' kompaniiu ot podavleniia initsiativy liudei i snizheniia pribyli*. Moscow, Interkontakt. 91 p. (In Russ.)
- Taylor, F. W. (1924) *Nauchnaia organizatsiia truda*. Moscow, Transpechat'. 292 p. (In Russ.)
- Triandis, G. K. (2007) *Kul'tura i sotsial'noe povedenie*. Moscow, Forum. 384 p. (In Russ.)
- Shendrik, I. G. (2004) Proektirovanie obrazovatel'nogo prostranstva vzroslogo cheloveka : vol. 1. Teoretiko-metodologicheskie predposylki. *Pedagogika*, no. 5, pp. 119–122. (In Russ.)



Yasvin, V. A. (2001) *Obrazovatel' naia sreda ot modelirovaniia k projektirovaniu*. 2e ed. Moscow, Smysl. 366 s. (In Russ.)

*Submission date: 12.05.2016.*

Косинова Оксана Анатольевна — доктор педагогических наук, доцент, профессор кафедры педагогики и психологии высшей школы Московского гуманитарного университета. Адрес: 111395, Россия, г. Москва, ул. Юности, д. 5. Тел.: +7 (499) 374-78-82. Эл. адрес: ido@mosgu.ru

Kosinova Oksana Anatolievna, Doctor of Pedagogy, Professor, Department of Pedagogy and Psychology of the Higher School, Moscow University for the Humanities. Postal address: 5 Yunosti St., Moscow, Russian Federation 111395. Tel.: +7 (499) 374-78-82. E-mail: ido@mosgu.ru