



Оригинальная статья

УДК 316.43

DOI: 10.18413/2408-9338-2021-7-4-1-3

Ушаков Д. В.

Бережливые технологии управления процессами профессиональной самореализации преподавателей

Государственное профессиональное образовательное учреждение
«Новокузнецкий педагогический колледж»
ул. 25 лет Октября, д. 1а, Новокузнецк, 654027, Россия
Dima_1983_24@mail.ru

Аннотация. В статье дан анализ результатов апробирования социальной технологии ресурсосберегающего (гуманистического) типа, сопровождающей процессы самореализации преподавателей. Это универсальные технологии, позволяющие диагностировать и корректировать профессиональные усилия молодых преподавателей, принимать управленческие решения, позволяющие сохранять кадровые ресурсы образовательных организаций, раскрывая профессиональный потенциал преподавателя. Самореализация является источником сохранения здоровья и развития личности преподавателя. Автор рассматривает профессиональную самореализацию как баланс между необходимостью исполнять социальные роли и возможностью сохранить свою индивидуальность. В статье приводится анализ дискуссии о проблемах управления образованием и наукой. Отмечается, что система «эффективного менеджмента» не воспринимает критику и жалобы со стороны профессиональной научной профессорской элиты. В сложившейся ситуации автор видит выход в опоре на личность преподавателя. В управленческом смысле речь идёт о применении бережливых технологий сопровождения процессов самореализации, которые выступают в качестве инструментов защиты от профессиональных и эмоциональных кризисов. Бережливые технологии обеспечивают смену концепции стимулирующего менеджмента на менеджмент сберегающий (понимающий). Бережливый контекст работы с кадровым ресурсом может быть обеспечен применением гуманистических технологий сопровождения профессиональной деятельности. Акцент на самореализационные процессы – это один из вариантов решения проблемы «карнавализации» института образования. Управленческая технология сопровождения процессов самореализации предполагает создание условий для поддержки, стимулирования творческой деятельности человека, укрепления его профессионального достоинства, является инструментом адаптации молодых преподавателей к профессиональной деятельности. Эмпирические данные, необходимые для диагностирования и коррекции процессов самореализации на всех этапах применения «бережливой» технологии, получены с помощью гибридного исследовательского комплекса, сочетающего количественно-качественный подход, комбинаторики соответствующих методов и техник.

Ключевые слова: профессиональная самореализация; социальные технологии, технологии управления профессиональной самореализацией, ресурсосберегающие (бережливые) технологии, количественно-качественный анализ

Информация для цитирования: Ушаков Д. В. Бережливые технологии управления процессами профессиональной самореализации преподавателей //

Научный результат. Социология и управление. 2021. Т. 7, № 4. С. 191-203.
DOI: 10.18413/2408-9338-2021-7-4-1-3.

Original article

Dmitry V. Ushakov 

**Lean technologies for managing the processes
of professional self-realization of teachers**

Novokuznetsk Pedagogical College
1a 25 Let Oktyabrya St., Novokuznetsk, 654027, Russia
Dima_1983_24@mail.ru

Abstract. The article analyzes the results of testing a resource-saving (humanistic) type of social technology that accompanies the processes of teacher's self-realization. These are universal technologies that allow diagnosing and adjusting professional efforts of young teachers, making management decisions that help to preserve the human resources of educational organizations and to reveal the teacher's professional capabilities. Self-realization is a source of preserving health and developing the teacher's personality. The author sees it as a balance between the need to fulfill social roles and a chance to keep one's individuality. The article provides an analysis of a discussion about the problems of education and science management. It is noted that the "effective management" system would not accept criticism or complaints from the professional scientific professorial elite. In this situation, the author sees a way out in relying on the teacher's personality. In a managerial sense, we are talking about the use of lean technologies to support self-realization processes that will be protection tools against professional and emotional crises. Lean technologies ensure the change of stimulating management to saving (understanding) management. The lean context of working with human resources can be provided by use of humanistic technologies to support professional activities. The emphasis on self-realization processes is an option for solving the problem of educational institutions being "carnivalized". Management technology to support self-realization processes involves creating suitable conditions, stimulating a person's creative activity, strengthening their professional dignity. These are tools for adapting young teachers to professional activities. The empirical data necessary for diagnosing and correcting self-realization processes at all stages of applying the "lean" technology was obtained by means of a hybrid research complex that involves a quantitative-qualitative approach and a number of appropriate methods and techniques combined.
Keywords: professional self-realization; social technologies; technologies for managing professional self-realization; resource-saving (lean) technologies; quantitative and qualitative analysis

Information for citation: Ushakov, D. V. (2021), "Lean technologies for managing the processes of professional self-realization of teachers", *Research Result. Sociology and management*, 7(4), 191-203. DOI: 10.18413/2408-9338-2021-7-4-1-3.

Введение (Introduction). Современный подход к управлению образованием сформировался на основе концепции количественной парадигмы, предполагаю-

щей учет показателей эффективности в качестве основной оценки качества учебного процесса. Акцент на «показателях» превращает главных участников образова-

тельного процесса – ученика и учителя во второстепенных персонажах. Попытки выполнить все задачи, поставленные администрацией, не оставляют возможности преподавателю уделить внимание собственному личностному развитию. В преподавательском сообществе происходит смещение истинных смыслов образовательного процесса – трансляции знаний молодым поколениям.

В профессорско-преподавательской среде разворачивается дискуссия о проблемах управления образованием. Констатируется, что система образования всё ярче демонстрирует черты затянувшейся «карнавальности» (Ореховский, Разумов, 2020: 77-94; Иванов, Фотиева, 2020: 113-128), коллеги отмечают, что образовательные организации превращаются в «карнавальные» заведения, где учащиеся занимаются чем угодно – пляшут, поют, проводят акции и митинги, участвуя в калейдоскопе рейтинговых конкурсов. Нарушаются базовые принципы функционирования учебного заведения: полнота научного знания, свобода преподавания и учения, самоуправление (Гессен, 1995). К. М. Курленя делает вывод о том, что в прогрессирующем расслоении и деструкции системы отечественного образования находит отражение общемировая тенденция. Она обусловлена изменением глобальной общественной оценки значения истины и научного знания, необходимого для ее поиска и практического использования в интересах людей (Курленя, 2020: 85-98). Н. С. Розов считает, что в современной науке и образовании наблюдается относительно устойчивое равновесие, граничащее с порочной «стабильностью» – стагнацией при медленной, но неуклонной деградации. Для перехода к «успешному динамизму» характерному, по мнению автора, лучшим мировым образовательным системам «необходимы способы, каналы, институциональные средства преобразования недовольства участвующих и заинтересованных в высшей школе социальных групп в продуктивные обсуждения (с участием

практиков управления, администраций разного уровня, потенциальных работодателей, держателей ресурсов)» (Розов, 2020: 99-112).

В отечественном образовании сложилась ситуация посмодернистской двойственной реальности. Первая представляет собой бюрократическую реальность, описываемую метафорой «макдональдизации», ориентированную на целерациональные рыночные отношения «образовательных услуг», количественную просчитываемость рейтингов и контролируемость системы. Вторая реальность – это коллективное бессознательное российских преподавателей, в основе которого лежит традиционалистская мистико-религиозная инверсия, связанная с сакрализацией советской системы науки и образования. Обе реальности, к сожалению, не способны к какому-либо конструктивному диалогу, но и полноценного конфликта тоже нет. Выход из этой ситуации видится в самоорганизации научного сообщества через возникновение и развитие локальных научных кружков, которые в дальнейшем могут оформиться в интеллектуальные движения, ведущие диалог между сообществами ученых и преподавателей (Илларионов, Кудашов, 2020: 129-144).

В. С. Диев считает необходимым переход от действующей вертикальной иерархической модели управления в высшей школе на модель субсидиарности, согласно которой принятие решений должно осуществляться на наименее централизованном (низовом) уровне власти (Диев, 2020: 77-84).

В условиях постмодерна кризис науки и образования сопровождается глубокой экзистенциальной фрустрацией профессорско-преподавательского корпуса, а преподавательская и научная деятельность обнаруживает в себе черты, по форме схожие с «духовной проституцией» (Ореховский, Разумов, 2020: 80-82). Свобода преподавания и учения, делающая высшую школу частью культурного пространства страны и частью государства,

подменяется бюрократическим производом со стороны чиновников, насаждающих бесчисленный ворох постоянно меняющихся требований, показателей эффективности, которым преподаватель должен соответствовать. При этом любовь преподавателя к своему предмету и к студенту вычёркивается из списка значимых показателей. Подготовка специалиста с опорой на интересы и требования работодателя свидетельствует о «схлопывании» полноты научного знания (А. В. Иванов, И. В. Фотиева, 2020: 113-128). Кризис российской науки и образования обнаруживается в повсеместном слиянии кафедр и факультетов (Ореховский, Разумов, 2020: 80-82).

В этой ситуации основным показателем успешной профессиональной деятельности становится высокий бал в «оценочном листе». При этом за метрическим фасадом может быть скрыта содержательная пустота (Кулешова, Подвойский, 2018: 173). Эффективны не те преподаватели, которые хорошо преподают и достигают научных результатов, а те, кто выдают формальные показатели (Курбатова, 2016: 59-86). Навязываемое менеджерами от системы образования инновационное понимание педагогического процесса, ориентированное на возможности цифровизации и квалиметрии, определяет актуальность обновлённого образа успешного преподавателя, нарисованного тремя штрихами: деньги, статус, достижения. Человек системы образования стал «винтиком» в машине повышения индексов, баллов и рейтингов.

Р. Н. Ибрагимов обращает внимание на историческую инверсию позитивистского социального проекта, в результате которой у истоков современной социальной архитектуры уже действует новая научно-технократическая элита, социальная конфигурация которой не совпадает с институциональными границами академической и вузовской науки. Проблемы образования и науки, по мнению автора, объясняются, пассионарным дрейфом, преодоление которого – это не макросоциальный

автоматизм, а промысел каждого научно-педагогического работника (Ибрагимов, 2021: 11-23). Д. А. Севостьянов считает в такой ситуации достойной модель поведения – «солдат культуры», который не «оказывает образовательную услугу», но несет миссию по трансляции и обогащению культуры, составляющую высшую, терминальную ценность (Севостьянов, 2021: 52-68). Мы видим решение проблемы сохранения гуманизации образования в опоре на личность преподавателя, требующей технологической управленческой поддержки и охраны ее творческой профессиональной независимости.

Парадокс современной системы образования заключается в том, что функции и смысл педагогической деятельности – передача опыта молодым поколениям уходят на второй план по отношению к важности количественных результатов, выраженных в рейтингах. Сегодня работа преподавателя – это бесконечная фиксация результатов своей деятельности и успешности своих учеников. Направления работы преподавателя заранее определяются и отслеживаются руководством учебных заведений, задача которого, – так выстроить процесс работы педагогического коллектива, чтобы получить максимально высокую строчку в рейтинге. Сайты образовательных учреждений пестрят новостями о победах обучающихся и их наставников в различных конкурсах, воспитательных, патриотических и иных мероприятиях. Результаты изучения информации, размещённой на сайтах региональных профессиональных образовательных организаций (Кемеровская область, контент-анализ 2020-2021 гг., 56 сайтов), показали, что такие сообщения занимают 70% новостного контента.

Рейтинги в лучшем случае отражают «эффективность» административной работы образовательного учреждения (умение администрации приспособливаться к обстоятельствам). «Показатели» – это зона интересов чиновников от образования, инструмент для отбраковки «неэффектив-

ных» коллег. Погоня за рейтингами в ущерб выполнению педагогической миссии истощают эмоциональные и интеллектуальные ресурсы преподавателей. Концентрируясь на внешней количественной стороне профессионального успеха, которая определяется социальными ожиданиями референтных групп, человек утрачивает чувство удовлетворения от профессиональной деятельности.

Профессиональное сообщество, артикулируя проблему, апеллирует к разуму управленческой части системы образования. Но система «эффективного менеджмента» глуха к жалобам и непреступна для критики даже профессиональной научной профессорской элиты. Выход из ситуации нам видится в личностном осмыслении преподавателями своей профессиональной миссии, опоре на бережливые технологии сопровождения процессов самореализации – инструменты самозащиты от эмоционального выгорания.

Бережливые технологии предполагают смену концепции стимулирующего менеджмента на сберегающий (понимающий). Применение гуманистических технологий сопровождения профессиональной деятельности обеспечивает бережливый контекст работы с кадровым ресурсом. Опыт работы автора с такими технологиями в Государственном профессиональном образовательном учреждении «Новокузнецкий педагогический колледж» (г. Новокузнецк) дает основание для некоторого оптимизма в решении проблемы соотношения достижения высокого рейтинга эффективности и смысла-миссии в работе преподавателя.

Методология и методы (Methodology and methods). Целью нашего исследования была разработка и апробирование гуманистической технологии ресурсосберегающего типа для диагностики, коррекции, стимулирования процессов самореализации молодых преподавателей. Такая технология укрепляет кадровый состав, сберегает жизненные ресурсы работников (Ушаков, 2020: 106-115).

Идея самореализации оформилась в теоретических работах представителей феноменологической гуманистической психологии и социологии (К. Роджерс (Роджерс, 2000), А. Маслоу (Маслоу, 1999), В. Франкл (Франкл, 2000, 2011), К. Гольдштейн (Goldstein, 1939,1940)), которые осмыслили близкие по содержанию процессы самоактуализации, как движущие ресурсосберегающие, оздоравливающие силы личностного и социального роста. Самореализация как результат личностного самопознания рассматривается К. А. Абульханова-Славской (Абульханова-Славская, 1991), И. С. Коном (Кон, 1984).

Профессиональная самореализация преподавателя – часть процесса актуализации значимых профессиональных качеств, построенного на стратегиях неадаптивного типа, предполагающая свободный выбор видов профессиональной деятельности, соотношенный с результатами и удовлетворенностью от профессии, бережным использованием личностных, интеллектуальных, витальных ресурсов, защитой от эмоционального выгорания, усталости от требований «эффективности». Профессиональная самореализация – вид личностной самореализации человека, включающий стремление к индивидуальному саморазвитию и актуализации профессионально значимых качеств.

Мы рассматриваем самореализацию как внутреннюю свободу человека принимать решения о выборе направлений профессионального развития, возможность достижения успеха в качестве побочного продукта процессов самостановления. В проекции процессов саморазвития профессиональный успех представляется в виде баланса между социальным признанием достижений человека и его удовлетворенностью от выполнения профессиональной миссии. Такие процессы и их результаты не поддаются количественной оценке. Самореализация – это путь творческого самовоплощения, успешность которого можно оценить по внешним проявлениям,

выражающимся в социальном признании достижений человека.

Внедрение технологии поддержки процессов самореализации преподавателей (технологии «бережливого» типа) осуществлялось в три этапа. На первом этапе проводилась диагностика профессиональной самореализации молодых преподавателей колледжа. Для проведения диагностики применялся гибридный исследовательский комплекс, в основе которого лежит принцип комбинирования техник количественного и качественного анализа (Логунова, Уткина, Ковалёнок, Ушаков, 2019: 21-30). Использование гибридного комплекса позволяло решить главную проблему обработки полученных в исследовании данных – сложность перевода содержания нарративного повествования на язык измерительных средств. Возможности и особенности применения подобных гибридных исследовательских комплексов описаны в ряде научных статей (Логунова, 2014: 133-137, Logunova, Mazhenina, Nyatina, 2019: 45-49).

Группа молодых преподавателей из 8 человек была отобрана методом квотной выборки. Критерии отбора: возраст до 35 лет, высшее образование, стаж работы в системе образования не более 10 лет. Результаты включенного наблюдения и глубинного интервью, выраженные в смысловых показателях, сопоставлялись с числовыми показателями, полученными в результате анализа документов (оценочные листы преподавателей – 32 документа с 2016-2019 гг.), контент-анализа нормативно-правовых документов регионального и федерального уровней, определяющих профессиональные требования к педагогическим работникам (5 документов), экспертного опроса (представители администрации – 8 человек), анкетного опроса (студенты колледжа – 25 человек) для оценки удовлетворенности от занятий с преподавателями. После завершения всех этапов внедрения бережливой управленческой технологии сопровождения самореализационных процессов мы собрали ин-

тервью у молодых преподавателей учебных заведений г. Новокузнецка (16 учреждений среднего профессионального образования, 50 чел., 2020-2021 г.) с целью расширения эмпирической базы данных о специфике переживания самореализационных процессов и выборе поведенческих стратегий.

Представители администрации и студенты оценивали профессиональные и личные качества молодых преподавателей, которые сопоставлялись. С помощью включенного наблюдения за самореализационными процессами молодых преподавателей и глубинного интервью с преподавателями были определены индикаторы измерения процессов самореализации: смыслы понимания успеха педагогической деятельности, самооценка процесса самореализации, отношение к требованиям выполнения «количественных показателей».

Процесс самореализации преподавателей мы измеряли с помощью трех групп критериев: *социально значимые критерии* (профессиональные достижения: награды, звания, научные публикации и победы в конкурсах); *профессионально значимые критерии* (уровень профессионального мастерства, оценка руководства, отношение с коллегами, уважение студентов), *личностно-значимые показатели* (здоровье, ощущение эмоционального комфорта при выполнении профессиональных обязанностей, удовлетворённость от процесса и результата педагогической деятельности). Эти показатели распределили молодой преподавательский состав по условным уровням самореализации: средний, высокий, низкий (Ушаков, 2020: 112).

Научные результаты и дискуссия (Research Results and Discussion). Чиновник вынужден исполнять требования менеджеров, управляющих системой учебных заведений. Рядовой преподаватель более свободен в выборе стратегий поведения. Он имеет, как минимум, две стратегии для действий в условиях возрастающей информационной и псевдоуправленческой нагрузки: адаптивная стратегия подчине-

ния требованиям и стратегия неадаптивного типа, предполагающая свободный выбор направлений профессиональной деятельности (Логунова, 2016). Адаптивные стратегии вариативны и представляют собой тактики приспособления к требованиям профессиональных стандартов. Это вынужденные стратегии достиженческого (адаптивного) типа. Выбор неадаптивных стратегий вынуждает руководителей учебного заведения маневрировать, чтобы учитывать потребности сотрудника при выполнении им профессиональных обязанностей, делает преподавателя «неудобным» или «неэффективным». Определение типологии стратегий профессионального поведения преподавателей – результат **первого (диагностического) этапа** внедрения бережливых технологий. Нами были определены следующие виды стратегий.

Стратегия обреченности на успех. Как правило, человек нацелен на реализацию ролевых ожиданий представителей референтных групп (семья, друзья, коллеги по работе, начальство), поддерживающих коллективное понимание символов успешности. Пытаясь соответствовать ожиданиям социального окружения, преподаватель превращается в «коллекционера» символов общественного признания: старается обзавестись наградами, победить в конкурсах, написать требуемое количество публикаций, – приобрести все, что учитывается при оценке его профессиональной пригодности. Такая активность вызывает положительные оценки окружающих, работает на признание в профессиональном сообществе. Ориентация на оценку делает поведение преподавателя контролируемым. Однако, накопление символов успешности приводит к неоправданным затратам жизненной энергии, профессиональному выгоранию, проблемам в личной жизни, ухудшению здоровья. Такая стратегия вынуждает человека следовать достижению целей, удовлетворяющих чужие потребности. Человек становится инструментом повышения рейтинга учебного заведения, продвижения тактик «эффективного ме-

неджмента» системы образования. Это почти *биологический* способ адаптации к изменяющимся условиям среды.

Согласно результатам первого диагностического этапа исследования, этой стратегии следовали 3 человека. Среди их профессиональных достижений – победы в профессиональных конкурсах, награды (почётные грамоты, благодарственные письма). Эти преподаватели получили ведущие позиции за деловые качества в рейтинге администрации (8,7,6 из 8 баллов), но студенты сдержанно оценили их деловые и личные качества (4,5,6 баллов из 8). Интервью с коллегами из других учебных заведений подтвердили наши гипотезы: работа «с оглядкой» на мнение руководителя негативно отражается на коллективе. *«У нас на работе сложилась просто невыносимая ситуация. Директор новый, не из образования. Уже несколько коллег уволились. Моя заработная плата падает с каждым месяцем».* Боязнь «разочаровать начальство» и зависимость от положительных оценок администрации учебного заведения фрустрируют личность, становятся барьерами для самореализационных процессов.

Стратегия протестной самореализации. В основе такой самореализации лежит конфликт между требованиями социального окружения и выбором личности. Самореализация в рамках данной стратегии идет за счет негативных эмоций в виде протестного поведения. Конфликтная самореализация – мучительный, но результативный процесс. Путём сложных интриг, «выбивания» того, что «заслужил непосильным трудом», манипуляций вниманием окружающих людей, человек может добиться признания своих достижений. Основной риск стратегии – утрата уважения коллег при вынужденной поддержке администрации. Преподаватели (2 чел.), придерживающиеся данной стратегии, получили противоречивые оценки: представителей администрации: профессиональные качества были оценены высоко (8,7 баллов из 8), но личные качества и у администра-

ции, и у студентов получили низкую оценку (1 и 2 бала из 8). Коллеги подтверждали сложность такой «прорывной» стратегии: *«Мучительный выбор цели, способов. Душераздирающая самореализация»*. Включенное наблюдение показало, что преподаватели с такой поведенческой стратегией неоднозначно воспринимались педагогическим коллективом: их откровенно недолюбливали, в лучшем случае, считали «странными». В коллективе у них не выстроились дружеские связи, они жаловались на проблемы в личной жизни.

Стратегия вынужденной самореализации. Преподаватель самостоятельно выбирает направления работы, которые ему интересны, без оглядки на то, что ему диктуют сверху. Демонстрация независимости не одобряется руководством, которое старается переориентировать сотрудника на виды работы, связанные с повышением рейтинга учреждения. Оппозиционное поведение не остаётся без внимания со стороны студентов, в глазах которых преподаватель становится авторитетом. Однако, отстранённость от проблем учреждения и сохранение профессиональной самостоятельности не приводит к финансовому благополучию, снижает степень поддержки администрации. Отказ от работы, навязанной начальством, может стать аргументом в пользу урезания педагогической нагрузки и сокращения стимулирующих выплат. Это можно формально обосновать: высокие балы в оценочном листе можно заработать, участвуя лишь в рейтинговых мероприятиях. Но самостоятельное осмысление своих профессиональных приоритетов способствует приобретению нового педагогического и социального опыта, стимулирует творческий и духовный рост, «заражая» других жизненной энергией.

Данная стратегия приближает человека к поведенческим паттернам *социальной* адаптации, при которой он не просто приспособливается к условиям среды, но и «подтягивает» среду до своего уровня, реализуя свои потребности в профессио-

нальном творчестве. По результатам диагностического этапа исследования этой стратегии придерживались трое преподавателей. Они имели высокие достижения в профессиональной деятельности, но, практически полностью игнорировали некоторые виды педагогической работы, выполняя их формально или от случая к случаю. В рейтинге администрации эти преподаватели не завоевали высоких позиций (4,3,3 баллов из 8), но студенты поставили их на первые места (8,7,6 баллов из 8). Смысл самореализации эти коллеги формулировали как доверие к себе. *«Верить в себя, создавать своими действиями благоприятные условия для личной самореализации»*. *«Я полностью реализовываюсь в своей работе, как в личностной, так и в эмоциональной, профессиональной сфере»*.

Коллеги обращали внимание на опыт самореализации, результат которого – удовлетворение от работы. *«Я получил удовольствие, когда сделал законченный продукт, готовый к эксплуатации, хоть и знал, что он не будет никем использоваться»*. *«Зал аплодировал стоя на концерте, организованном моими учениками. Самореализация – это живые эмоции. Счастье – это когда студенты говорят слова благодарности, раскрывают себя, пишут мне стихи, когда происходят перемены в головах студентов»*.

Стратегия вынужденной самореализации может предполагать тактики, основанные на личностном выборе направлений профессиональной деятельности, определении смысла педагогического творчества, способствующие самораскрытию, самореализации. Переход на стратегию неадаптивного типа, которая характеризуется удовлетворенностью от профессиональной деятельности, связанной с личностным ростом, – задача второго этапа технологии сопровождения процессов самореализации.

На втором этапе применения технологии на основе полученных эмпирических данных, предоставленных администрации колледжа, было принято решение

о перераспределении нагрузки кадровых ресурсов. Решалась управленческая задача «переключения» преподавателей, использующих адаптивные стратегии профессиональной деятельности на стратегию неадаптивного типа, предполагающую освоение самореализационных техник и поведенческих тактик. Преподаватели получили возможность увидеть и проанализировать свои самореализационные процессы. Они осознали необходимость перераспределения учебной нагрузки с учётом собственных профессиональных интересов. Это позволило переформатировать структуру педагогической работы. Преподаватели самостоятельно определяли те направления в их профессиональной деятельности, которые были им наиболее интересны. Им предлагались те виды деятельности, которые не только вызывали у них интерес, но и работали на повышение рейтинга колледжа. Выстраивалась индивидуальная траектория профессиональной самореализации, определялись точки профессионального роста, которые фиксировали переход на новый этап самореализации. Такие точки представляли собой промежуточный результат, который определяли для себя молодые преподаватели в качестве профессиональной задачи и, в конечном счёте, формировали образ профессионального будущего молодых преподавателей.

Работа администрации сконцентрировалась на людях, способных выполнять показатели эффективности, а не на показателях, которые должны выполнять люди. На методических советах были определены виды педагогической работы, которые вызывали у преподавателей наибольшие затруднения. Достижение очередной точки роста рассматривалось со стороны администрации колледжа как важный профессиональный результат. Особую роль в этом процессе играла социально психологическая служба колледжа, специалисты которой помогали интерпретировать результаты анализа самореализационных процессов преподавателей. Методическая

служба помогала преподавателям интегрироваться в реализацию планируемой в колледже работы. Администрация получила возможность сохранить и подтянуть преподавателей с условным низким уровнем самореализации до среднего, укрепить позиции преподавателей с условным средним уровнем и поддержать тех, кто достиг высокого уровня.

На *третьем этапе* мы увидели эффект от технологии сопровождения процесса самореализации. В интервью преподаватели отмечали, насколько важно определять векторы собственного профессионального становления. *«Я очень рад, что спокойно могу говорить коллегам, что не стремлюсь к тому, чего в принципе не хочу, что мне совсем не интересно. Я впервые занимаюсь тем, чем хочу и не боюсь, что меня за это накажут или не оценят моей работы. Мне просто вообще не нужна ничья оценка. Я раньше постоянно боролся с собой, выполняя те задачи, которые считал совсем не важными, а важные для меня дела я постоянно откладывал»*. Коллеги утверждались в самооценке, в профессиональном достоинстве. *«Теперь я чётко понимаю, что не должен угождать всем. Я не должен опираться на мнение других в выборе собственной точки зрения, собственного пути, я понимаю, что я такой, какой я есть, другим я не стану. И это не делает меня хуже»*. Они оценивали свои достижения с позиции удовлетворенности от достигнутого результата, не ожидая похвалы начальства. *«Когда долго бьешься над поставленной целью, получаешь негативные отзывы со стороны коллег и начальства. Но, в конце концов, когда проделанная тобой работа, изначально не одобренная ни начальством, ни коллегами, в результате долгих доработок, вдруг, получает очень хороший отклик у студентов, понимаешь, что все не зря»*.

В интервью преподаватели характеризовали управленческий процесс как сотрудничество с представителями администрации, лишённое какого-либо давления.

Они отмечали, что исчезло ощущение страха и тревоги, появилась симпатия к руководству, в котором они увидели поддержку, а не угрозу увольнения. Преподаватели говорили о появлении общих интересов с представителями администрации: *«Я считаю, что профессиональные конкурсы дают возможность показать себя, повысить своё профессиональное мастерство и предоставляют возможность карьерного роста».*

Изменилось отношение преподавателей к неудачам в профессиональной деятельности. В группе наблюдаемых нами коллег сформировалась установка на анализ причин неудач без разочарования в себе или в профессии. Преподаватели, имеющие условный низкий уровень самореализации, больше не связывали своё будущее с уходом из системы образования, они искали пути повышения своего профессионализма. В их отношении к необходимости перемен наблюдалось понимание и желание попробовать себя в других видах профессиональной деятельности. *«Я поняла, что я устала не от работы в целом, а конкретно от этой работы! Я хочу заниматься другими проектами, и теперь я знаю какими».*

Коллеги рассказывали, что почувствовали снижение усталости, желание больше времени посвящать самоанализу профессиональных достижений, планированию, самоменеджменту. Это отразилось в сокращении количества случаев заболеваемости среди преподавателей. Количество представленных преподавателями больничных листов за 2017 г. – 81; 2018 г. – 83; 2019 – 67. В 2020 и 2021 году анализ количества заболеваемости был осложнён в связи с пандемией.

Воспроизводимость технологии – повторение ее этапов при повторном исследовании. В этом случае заключительный этап становится снова диагностическим. По результатам повторного исследования (г. Новокузнецк, 2019-2020 гг., 8 молодых преподавателей, гибридный исследовательский комплекс) отмечены изменения в

процессах самореализации у всех коллег, имевших условно средний и низкий уровень: шесть преподавателей поднялись на условный высокий уровень профессиональной самореализации, двое – с условного низкого до среднего уровня. Смена стратегий позволила им высвободить ресурсы и направить их на собственное развитие и самореализацию. Выработывая свое видение профессиональной деятельности без давления со стороны руководства, человек преодолевает внутренний конфликт между собственными ценностями и требованиями окружения, достигая профессиональных результатов. Человек учится получать удовольствие от профессиональной деятельности.

Заключение (Conclusions). Самореализация в концепции бережливой управленческой технологии понимается в качестве катализатора развития личностного и профессионального роста преподавателя. Это фундамент сбережения здоровья и жизненных ресурсов преподавателя.

Результаты исследования дают основание для принятия управленческих решений, позволяющих сохранить кадровые ресурсы. Технология сопровождения процессов самореализации есть инструмент для создания условий для профессионального роста коллег. Это технология бережливого управления, сохраняющего кадровые ресурсы, повышающего их качество, технология работы понимающего менеджмента. В этом заключается гуманистическое содержание управленческих технологий, которые мы называем «бережливый мир». Такой подход позволяет выстраивать работу администрации учебных заведений по достижению высокого рейтинга с учётом интересов представителей педагогического сообщества.

Сопровождение процессов самореализации преподавателей осуществляется на основе принципа невмешательства в «жизненный мир» личности. Бережливая управленческая технология поддерживает процессы профессионального самоанализа и саморефлексии, помогает осмыслить мо-

лодыми преподавателями перспективы своего профессионального пути. Этапы применения технологического цикла связаны с изучением профессиональных стратегий преподавателей, выборов направлений педагогической деятельности, перевода на более высокие условные уровни профессиональной самореализации. В процессе применения бережливой технологии проводится мониторинг изучения условий и процессов профессиональной самореализации на основе работы с гибридным методологическим комплексом, включающего качественно-количественные методики.

Список литературы

- Абульханова-Славская К. А. Стратегия жизни. М.: Мысль, 1991. 299 с.
- Гессен С. И. Основы педагогики: введение в прикладную философию. М.: Школа-Пресс, 1995. 448 с.
- Донских О. А., Логунова Л. Ю. Учитель и ученик: счастье человеческого общения // Высшее образование в России. 2019. Т. 28, № 4. С. 60-71.
- Диев В. С. Управление в российском университете: цели, культура, критерии // Идеи и идеалы. 2020. Т. 12, № 4, ч. 1. С. 77-84.
- Иванов А. В., Фотиева И. В. Современное университетское образование: административно-бюрократический произвол и его следствия // Идеи и идеалы. 2020. Т. 12, № 4, ч. 1. С. 113-128.
- Илларионов Г. А., Кудашов В. И. Карнавал образования: между «макдональдсом» и традиционализмом // Идеи и идеалы. 2020. Т. 12, № 4, ч. 1. С. 129-144.
- Ибрагимов Р. Н. Институциональная эрозия науки и образования: гримасы постмодерна // Идеи и идеалы. 2021. Т. 13, № 1, ч. 1. С. 11-23.
- Информация в управлении образованием: теоретические проблемы: коллективная монография / П. А. Бояджиева, Я. А. Воронцов, Е. Ю. Игнатьева, Н. А. Матвеева, А. А. Осипова, А. М. Осипов; под ред. А. М. Осипова, П. А. Бояджиевой; Российский научный фонд, РГПУ имени А. И. Герцена, Алт ГПУ, Петровская акад. наук и искусств. 2-е изд., исправл. и доп. СПб.: РГПУ им. А. И. Герцена, 2019. 215 с.
- Кон И. С. В поисках себя: личность и ее самосознание. М.: Политиздат, 1984. 335 с.
- Курбатова М. В. Реформа высшего образования как институциональный проект российской бюрократии: содержание и последствия // Мир России. 2016. Т. 25, № 4. С. 59-86.
- Кулешова А. В., Подвойский Д. Г. Парадоксы публикационной активности в поле современной российской науки: генезис, диагноз, тренды // Мониторинг общественного мнения: Экономические и социальные перемены. 2018. № 4. С. 169-210.
- Курленя К. М. Образование как фантазмагория // Идеи и идеалы. 2020. Т. 12, № 4, ч. 1. С. 85-98.
- Логунова Л. Ю. Социокультурные основания социальной и политической мобилизации // Политическое сознание и поведение: эволюция и мобилизация: коллективная монография, отв. ред. Л. Л. Шпак, Кемерово: ИНТ, 2016. С. 5-51.
- Логунова Л. Ю. Стратегии и техники гибридных исследовательских комплексов // Инновации в технологиях и образовании: сб. ст. участников VII Междунар. науч.-практ. конф. (Белово, 28-29 марта 2014 г.) Белово-Велико Тырново, 2014. Ч. 4. С. 133-137.
- Логунова Л. Ю., Уткина А. Н., Ковалёнок Я. Г., Ушаков Д. В. Технологии благополучия деятельности преподавателя: проблемы измерения и понимания // Artium magister. 2019. Т. 19, № 1. С. 21-30.
- Маслоу А. Г. Мотивация и личность / Пер. с англ. Т. Гутман, Н. Мухина. СПб.: Евразия, 1999. 478 с.
- Ореховский П. А., Разумов В. И. Время карнавала: российская высшая школа и наука в эпоху постмодерна // Идеи и идеалы. 2020. Т. 12, № 3, ч. 1. С. 77-94.
- Роджерс К. Р. Становление личности: Взгляд на психотерапию / Пер. с англ. Е. И. Исениной. М.: ЭКСМО-Пресс, 2000. 416 с.
- Розов Н. С. Кризис высшей школы или стагнация? От гуманитарных метафор и публицистики к веберовской политической социологии // Идеи и идеалы. 2020. Т. 12, № 4, ч. 1. С. 99-112.
- Севостьянов Д. А. Постмодернизм в образовании и системные инверсии // Идеи и идеалы. 2021. Т. 13, № 1, ч. 1. С. 52-68.
- Ушаков Д. В. Измерение профессиональной самореализации молодых преподавателей // Научный результат. Социология и управление. 2020. Т. 6, № 1. С. 106-115.

Франкл В. Человек в поисках смысла. М.: Прогресс, 2011. 372 с.

Франкл В. Воля к смыслу. Пер. с англ. Л. Гурьева. М.: Апрель-Пресс, ЭКСМО-Пресс, 2000. 368 с.

Goldstein K. The organism. N.-Y.: American Book Company, 1939. 534 p.

Goldstein K. Human nature in the light of psychopathology. Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1940. 258 p.

Logunova L. Y., Mazhenina E. A., Nyatina N. V. Methods for the collection and analysis of civil initiatives to improve the life-support system // Proceedings of the International Conference Communicative Strategies of Information Society (CSIS 2018). 2019. P. 45-49.

References

Abulkhanova-Slavskaya, K. A. (1991), *Life strategy*, Mysl', Moscow, Russia. (In Russian)

Gessen, S. I. (1995), *Foundations of Pedagogy: An Introduction to Applied Philosophy*, Shkola-Press, Moscow, Russia. (In Russian)

Donskih, O. A. and Logunova L. Yu. (2019), "Teacher and pupil: happiness of interaction", *Vysshee obrazovanie v Rossii*, 28 (4), 60-71. (In Russian)

Diev, V. S. (2020), "Management at a Russian university: goals, culture, criteria", *Ideas and Ideals*, 12 (4), 77-84. (In Russian)

Ivanov, A. V. and Fotieva, I. V. (2020), "Modern University Education: Administrative and Bureaucratic Pressures and Their Consequences", *Ideas and Ideals*, 12 (4), 113-128. (In Russian)

Illarionov, G. A. and Kudashov, V. I. (2020), "The Carnival of Education: Between McDonald's and Traditionalism", *Ideas and Ideals*, 12 (4), 129-144. (In Russian)

Ibragimov, R. N. (2021), "Institutional Erosion of Science and Education: Postmodern Grimaces", *Ideas and Ideals*, 13 (1), 11-23. (In Russian)

Boyadzhieva, P. A., Vorontsov, Ya. A., Ignat'eva, E. Yu., Matveeva, N. A., Osipova, A. A. and Osipov, A. M. (2019), *Information in education management: theoretical problems*, in Osipova, A. M. and Boyadzhieva, P. A. (eds.), Herzen University, St. Petersburg, Russia. (In Russian)

Kon, I. S. (1984), *In search of self: personality and its identity*, Politizdat, Moscow, Russia. (In Russian)

Kurbatova, M. V. (2016), "Higher Education Reform as an Institutional Project of the Russian Bureaucracy: the Content and the Outcomes", *Mir Rossii*, 25 (4), 59-86. (In Russian)

Kuleshova, A. V. and Podvoyskiy, D. G. (2018), "Paradoxes of publication activity in the field of modern Russian science: genesis, diagnosis, trends", *Monitoring obshchestvennogo mneniya: ekonomicheskie i sotsialnye peremeny*, (4), 169-210. (In Russian)

Kurlenya, K. M. (2020), "Education as Phantasmagoria", *Ideas and Ideals*, 12 (4), 85-98. (In Russian)

Logunova, L. Yu. (2016), "Sociocultural foundations of social and political mobilization", in Shpak, L. L. (ed.) *Political consciousness and behavior: evolution and mobilization: a collective monograph*, Kemerovo, 5-51. (In Russian)

Logunova, L. Yu. (2014), "Strategies and techniques of hybrid research complexes", *Innovations in technologies and education: collection. articles. participants of the VII International Scientific and Practical Conference*, Belovo, Russia. (In Russian)

Logunova, L. Yu., Utkina, A. N., Kovalyonok, Ya. G. and Ushakov, D. V. (2019), "Technologies for well-being of the teacher's professional activity: problems of measurement and understanding", *Artium magister*, 19 (1), 21-30. (In Russian)

Maslow, A. (1999), *Motivation and Personality*, Transl. by Gutman, T. and Muhina, N., Evraziya, St. Petersburg, Russia. (In Russian)

Orekhovskiy, P. A. and Razumov, V. I. (2020), "Carnival Time: Russian Higher Education and Science in the Postmodern Era", *Ideas and Ideals*, 12 (3), 77-94. (In Russian)

Rogers, K. (2000), *On becoming a person: A therapist's view of psychotherapy*, Transl. by Iseninoy, E. I., Moscow, Russia. (In Russian)

Rozov, N. S. (2020), "High School Crisis or Stagnation? From Humanitarian Metaphors and Journalism towards Weberian Political Sociology", *Ideas and Ideals*, 12 (4), 99-112. (In Russian)

Sevost'yanov, D. A. (2021), "Postmodernism in Education and System Inversions", *Ideas and Ideals*, 13 (1), 52-68. (In Russian)

Ushakov, D. V. (2020), "Estimating the young teachers' professional self-realization", *Research Result. Sociology and management*, 6 (1), 106-115. (In Russian)

Frankl, V. (1990), *Man's Search for Meaning*, Progress, Moscow, Russia. (In Russian)

Frankl, V. (2000), *Will to sense*, Translated by Gurev, L., Aprel-Press, EKSMO-Press, Moscow, Russia. (In Russian)

Goldstein, K. (1939), *The organism*, American Book Company, N.-Y, USA.

Goldstein, K. (1940), *Human nature in the light of psychopathology*, Mass., Harvard University Press, Cambridge, USA.

Logunova, L. Y., Mazhenina, Ek. A. and Nyatina, N. V. (2019), "Methods for the collection and analysis of civil initiatives to improve the life-support system" *Proceedings of the International Conference Communicative Strategies of Information Society*, Russia, 45-49.

Статья поступила в редакцию 22 июля 2021 г. Поступила после доработки 30 ноября 2021 г. Принята к печати 06 декабря 2021 г.

Received 22 July 2021. Revised 30 November 2021. Accepted 06 December 2021.

Конфликты интересов: у автора нет конфликта интересов для декларации.

Conflicts of Interest: the author has no conflicts of interest to declare.

Ушаков Дмитрий Владимирович, преподаватель Новокузнецкого педагогического колледжа, Новокузнецк, Россия.

Dmitry V. Ushakov, Senior Lecturer, Novokuznetsk Pedagogical College, Novokuznetsk, Russia.