Б. Р. Мандель

СОВРЕМЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ОБРАЗОВАНИИ

Учебное пособие

DirectMEDIA



Б. Р. Мандель

Современный менеджмент в образовании

Учебное пособие
для обучающихся в магистратуре



DirectMEDIA

Москва
Берлин
2018

УДК 65.0(075.8)
ББК 65.290-2я73
М23

Мандель, Б. Р.

М23 Современный менеджмент в образовании : учебное пособие для обучающихся в магистратуре / Б. Р. Мандель. – М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2018. – 492 с.

ISBN 978-5-4475-9413-8

Учебное пособие создано на основе разработанных и апробированных программ в соответствии с современными Федеральными государственными образовательными стандартами высшего профессионального образования (ФГОС, ФГОС-3+) по специальностям «Психология», «Педагогика», «Менеджмент», «Социальная педагогика», «Социальная работа», «Психология управления», «Организационная психология».

Материалы пособия имеют модульное расположение тем и собраны на основе исторических и современных сведений с обращением к целому ряду смежных дисциплин: педагогики, дидактики, педагогической психологии, психологии личности, возрастной психологии, социальной психологии, социальной педагогики, основ менеджмента, психологии труда, психологии управления персоналом, организационной психологии и т.д.

Книга будет полезна и интересна не только магистрантам, будущим психологам и педагогам, менеджерам, социальным работникам, но и всем, интересующимся менеджментом в образовании как актуальной, динамичной, активно и быстро развивающейся теоретической и практической составляющей современной науки и практики не только в нашей стране, но и за рубежом.

УДК 65.0(075.8)
ББК 65.290-2я73

ISBN 978-5-4475-9413-8
© Мандель Б. Р., текст, 2018
© Издательство «Директ-Медиа», оформление, 2018

Введение

Цель освоения нашей дисциплины заключается в формировании знаний о научных основах менеджмента в образовании и руководства развитием образовательными системами.

Задачи освоения дисциплины:

— раскрыть сущность и дать характеристику основных системообразующих элементов образовательного менеджмента;

- раскрыть основные проблемы менеджмента в образовании;

- дать характеристику основных функций внутришкольного управления и основных направлений развития школы как элемента образовательной политики;

- изучить компоненты управленческой культуры руководителя и их саморазвития.

Теоретические основы для изучения «Современного менеджмента в образовании» закладываются при изучении следующих дисциплин: «Педагогика», «Теория обучения и воспитания», «Социальная педагогика», «Мониторинг образовательного процесса». Кроме того, наша дисциплина тесно связана с дисциплинами «Инновационные процессы в образовании», «Педагогика и психология профессионального образования».

Предполагаемые компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины:

- *знать*

- историю развития концепций менеджмента в образовании;
- цели и задачи менеджмента в образовании;
- основные теоретико-методологические и этические принципы, организационные формы, технологические методы и приемы управления образовательным процессом;

- место, роль и значение педагогического менеджмента в системе научных знаний;
- сущность и характеристики основных системообразующих элементов педагогического менеджмента;
- основы организации деятельности педагогического коллектива как функции педагогического менеджмента;
- факторы, определяющие эффективность менеджмента в образовании;
- основы психолого-педагогической этики делового общения;

- *уметь*

- формулировать цели и задачи педагогического менеджмента в образовании в соответствии с современными проблемами;
- учитывать факторы, определяющие эффективность педагогического менеджмента;
- соблюдать в своей деятельности профессионально-этические нормы, принятые в международной практике педагогического менеджмента;
- оперативно ориентироваться в сложных случаях и эффективно использовать виды и формы современных деловых коммуникаций;
- подбирать методический инструментарий в воспитательно-образовательном процессе, адекватный поставленным задачам;
- проводить методические процедуры в соответствие с этическими и методическими правилами;
- описывать результаты планирования и организации деятельности;

- *владеть*

- понятийным аппаратом менеджмента в образовании;
- навыками профессионального мышления, необходимыми для своевременного определения цели, задач

своей профессиональной деятельности в области педагогического менеджмента;

- функционально-ролевым репертуаром менеджера;
- технологиями менеджмента;
- методами самоменеджмента.

Важной особенностью нашей дисциплины является акцент на изучение менеджмента в образовании как вида отраслевого менеджмента, что, безусловно, невозможно без привлечения дополнительного материала по теории и практике управления из других сфер деятельности человека. Интеграция понимания содержания образования по менеджменту как практической дисциплине и особенностей менеджмента в образовании как отраслевого позволит обеспечить качественно новый уровень усвоения учебного материала, а также всей организации учебно-познавательной деятельности и самообразования.

Освоение студентами содержания курса предусмотрено в форме лекций, семинаров и самостоятельной работы при выполнении практических заданий.

Освоение студентами курса «Современный менеджмент в образовании» обеспечивает формирование у них собственного инструментария познания, позволяющего решать жизненные и профессиональные задачи, поэтому изучение нашей дисциплины имеет не только образовательное, но и воспитательное значение.

Общая трудоемкость дисциплины в соответствии с общей образовательной программой может составлять составляет 3 зачетные единицы или 108 часов.

Модуль I
Менеджмент: история, феномен, концепции, системы

Тема 1. Зарубежные теории и концепции управления и менеджмента

Становление концептуальных основ менеджмента.

Менеджмент, управление, руководство, сотрудничество, взаимодействие.

Факторы, определяющие эффективность менеджмента.

История менеджмента в США и Европе.

Школы менеджмента.

Теории лидерства.

Начнем с небольшого терминологического вступления.

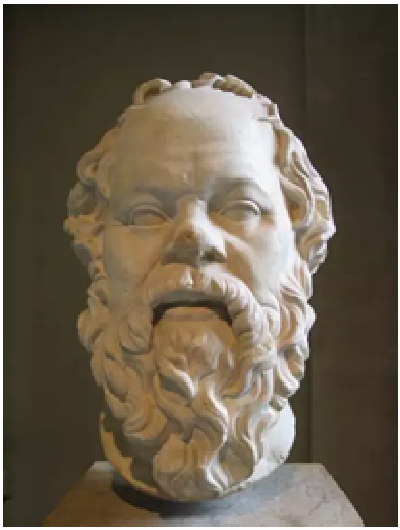
Менеджмент (от англ. *management* — управление, руководство, администрирование, дирекция, умение распоряжаться, владеть, управлять) или **управление** [производством] — разработка и создание (организация), максимально эффективное использование (управление) и контроль социально-экономических систем.

По институциональным сферам ориентирован на: предпринимательство, государственные социально-экономические системы, некоммерческие организации и т.д. Менеджмент — академическая дисциплина, социальная наука, предметом которой является изучение социальной организации.

Управление, менеджмент вполне заслуженно и давно считаются одними из наиболее сложных областей человеческой деятельности, определяющей эффективность развития любой социальной системы. Как общественное явление, управление стало развиваться еще в античное

время, однако в качестве самостоятельной теории получило свое начало в конце XIX века.

Мудрый Сократ[1] учил, что для обеспечения правильных выводов, мы должны уметь определять понятия, поэтому постараемся дать точные определения рассматриваемых и используемых нами понятий. Изучение вопросов, касающихся теории управления образованием, целесообразно начать с определения понятия «управление».



Мир полагает, что Сократ выглядел так

[1] **Сократ** (470/469 г. до н. э. - 399 г. до н. э.) — древнегреческий философ, учение которого знаменует поворот в философии от рассмотрения природы и мира к рассмотрению человека. Своим методом анализа понятий (майевтика, диалектика) и отождествлением положительных качеств человека с его знаниями он направил внимание философов на важное значение человеческой личности. Сократа называют первым философом в собственном смысле этого слова. В лице Сократа философствующее мышление впервые обращается к себе самому, исследуя собственные принципы и приемы.

В современной науке выдвинуто более 3000 определений понятия *управление*, каждое из которых охватывает ту или иную сторону управленческой парадигмы.

Вот пример достаточно полного толкования:

- ***управление*** *– элемент, функция организованных систем различной природы (биологической, социальной, технической), обеспечивающая сохранение их определенной структуры, поддержание режима деятельности, реализация программы, цели деятельности.*

А вот еще:

- ***управление*** *– это процесс, обеспечивающий необходимое при использовании по целевому назначению протекание технологических процессов преобразования энергии, вещества и информации, поддержание оптимальной работоспособности и безаварийности функционирования объекта путем сбора и обработки информации о состоянии объекта и внешней среды, выработки решений о воздействии на объект и их исполнении. Процесс управления подразумевает наличие умения и способности создавать целенаправленное воздействие на объект.*

А теперь перед вами наиболее распространенные определения понятия «управление»:

- *определение цели и результата ее достижения с помощью необходимых и достаточных способов, средств и воздействий;*
- *функция организованных систем разнообразной природы (биологических, социальных, технических), которая обеспечивает сохранение их определенной структуры, поддержание режима деятельности, реализацию их программ и целей деятельности;*
- *создание и осуществление воздействий, обеспечивающих желаемое функционирование объекта, приводящее к определенной цели;*

- *процесс организации целенаправленного воздействия на некоторую часть среды, называемую объектом управления, в результате чего удовлетворяются потребности субъекта, взаимодействующего с этим объектом;*
- *процесс формирования целей и способов их достижения;*
- *использование причинно-следственных отношений, при котором поведение системы приводит к желаемому результату (система достигает цели или решает задачу);*
- *воздействие на объект, улучшающее функционирование или развитие данного объекта;*
- *процесс целенаправленного воздействия субъекта управления на объект управления для достижения определенных результатов деятельности.*

При разработке концепций теории управления школьным образованием возникло следующее определение: ***«Управление – целенаправленная деятельность субъектов управления различного уровня, обеспечивающая оптимальное функционирование и развитие управляемой системы, перевод ее на новый, качественно более высокий уровень по фактическому достижению цели с помощью необходимых оптимальных педагогических условий, способов, средств и воздействий».*** Конечно, не очень стройно, но, в основном, верно...

Становление концептуальных основ теории управления явилось результатом многолетней эволюции взглядов человека на собственную управленческую деятельность.

В основном же своем экспериментальном осмыслении теория управления опиралась издавна на производственный, промышленный опыт. Свое начало в

мировом научном пространстве теория менеджмента берет в США.



Г. Таун

В США началом развития науки управления считается собрание Американского общества инженеров-механиков (ASME) в Чикаго в 1886 году. Его председатель Г. Таун[2] сделал доклад «Инженер в роли экономиста», в котором высказал мысль о том, инженера должны интересовать наряду с техническими вопросами производства проблемы организационные и экономические. В этом докладе впервые была сделана попытка выделить менеджмент как относительно самостоятельную сферу научного знания. Кроме того, он являлся сторонником организованного обмена управленческим опытом между руководителями различных предприятий

[2] Генри Робинсон Таун (1844-1924) – американский инженер экономист, предприниматель.



Ф. Тейлор

«Отцом научного менеджмента» был признан Ф. Тейлор[3], который в своих работах «Сдельная система» (1895), «Управление фабрикой» (1903), «Принципы научного управления» (1911) разработал систему научной организации труда.

Тейлор сформулировал основные взгляды на сущность управления:

– распределение (дробление) производственных операций, анализ кинематики, учет требований эргономики и времени перерывов для отдыха;

– хозяйственный принцип – это труд;

– вознаграждение – в зависимости от производительности;

– труд на общее благо – выше личной пользы;

[3] Фредерик Уинслоу Тейлор (1856-1915, Филадельфия) - американский инженер, основоположник научной организации труда и менеджмента

– функциональная структура учреждения должна предусматривать мелких руководителей.

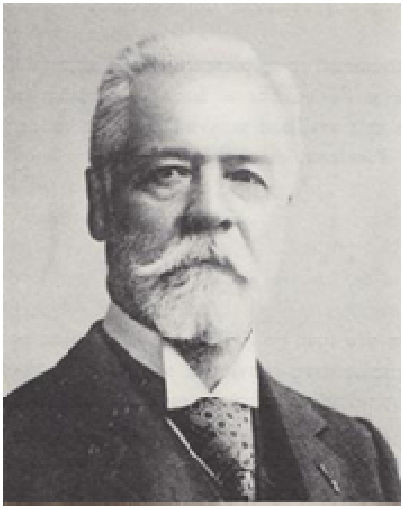
В начале новой эпохи индустриализации принципы Тейлора обеспечили огромный успех и небывалую ранее производительность труда. Приоритет в его системе отдавался индивидуальному труду. Тейлор полагал, что при научном управлении мы имеем дело с *отдельными рабочими, а не с бригадой*.

В теории признавались два стимула – денежное вознаграждение и угроза наказания. В этом проявилось, скажем так, отсутствие гуманного фактора — рабочий или служащий рассматривались лишь как производственный инструмент, требующий денежной компенсации.

Главная цель, согласно концепции Тейлора, любыми методами достичь повышения производительности труда, даже за счет сверхэксплуатации.

Параллельно во Франции развивается «*школа административного управления*», основоположником которой стал А. Файоль[4]. В основу своей теории он положил принцип организации предприятия или учреждения как *единого целого*. Файоль сформулировал основные положения управления организацией:

[4] **Анри Файоль** (1841-1925) — французский горный инженер, теоретик и практик менеджмента, основатель административной (классической) школы управления.



А. Файоль

Управлять по Файолю означает:
- *планировать (prévoir)*;
- *организовывать (organiser)*;
- *отдавать распоряжения (commander)*;
- *координировать (coordonner)*;
- *контролировать (contróler)*.

А вот принципы управления по Файолю:

- *разделение труда* — перепоручение работникам отдельных операций и, как следствие, повышение производительности труда ввиду того, что персонал получает возможность сосредоточения своего внимания;

- *власть и ответственность* — право отдавать приказы должно быть уравновешено ответственностью за их последствия;

- *дисциплина* — необходимость соблюдения правил, установленных внутри организации. Для поддержания дисциплины необходимо наличие на всех уровнях руководителей, способных применять адекватные санкции к нарушителям порядка;

- *единоначалие* — каждый работник отчитывается только перед одним руководителем и только от него получает распоряжения;

- *единство действий* — группа работников должна работать только по единому плану, направленному на достижение одной цели;

- *подчиненность интересов* — интересы работника или группы работников не должны ставиться выше интересов организации;

- *вознаграждение* — наличие справедливых методов стимулирования работников;

- *централизация* — естественный порядок в организации, имеющей управляющий центр. Степень централизации зависит от каждого конкретного случая;

- *иерархия* — организационная иерархия, которая не должна нарушаться, но которую, по мере возможности, необходимо сократить во избежание вреда;

- *порядок* — определенное место для каждого лица и каждое лицо на своем месте;

- *справедливость* — уважение и справедливость администрации к подчиненным, сочетание благожелательности и правосудия;

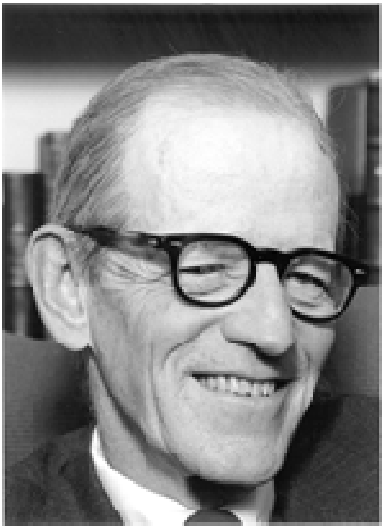
- *стабильность персонала* — текучесть кадров ослабляет организацию и является следствием плохого менеджмента;

- *инициатива* — предоставление возможности проявления личной инициативы работникам;

- *корпоративный дух* — сплоченность работников, единство силы.

Файоль сводил функционирование организации к содержанию деятельности по управлению. Он определил, что для любой деловой организации характерно наличие шести видов деятельности: *техническая, коммерческая, финансовая, безопасности, аккаунтинг, управление.*

Заслуга Тейлора и Файоля в том, что они доказали: *эффективно управлять людьми и производством можно только на научной основе.*



Э. Мейо

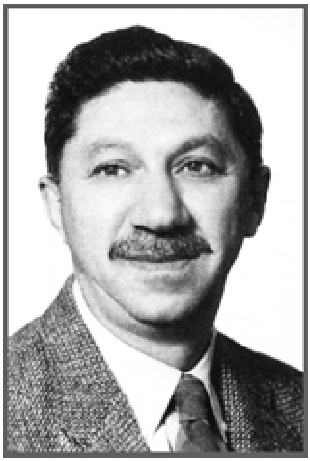
В 30-е годы XX века в США началась эпоха усиления экономической эффективности производства. В противовес тейлоризму зародилась теория, получившая название «*школа человеческих отношений*», основоположником которой стал социолог и психолог Э. Мейо[5], предпринявший все усилия, чтобы доказать,

[5] **Джордж Элтон Мэйо** (1880-1949) — американский психолог и социолог, исследователь проблем организационного поведения и управления в производственных организациях, один из основоположников американской индустриальной социологии и доктрины «человеческих отношений«. Руководил рядом исследовательских проектов и экспериментов. Основал движение «за развитие человеческих отношений» и является одним из основоположников *школы человеческих отношений*.

что прежние управленческие методы себя окончательно исчерпали и необходимо переходить к сотрудничеству. Проблема заключалась в том, что дальнейшая автоматизация производства, развитие научно-технической революции привели к тому, что сама по себе работа начала терять свою *привлекательность* и сужала сферу *нравственных ценностей*. Социальная анонимность приводила к определенной деформации личной жизни рабочих и негативно влияла на уровень организации производственных коллективов и производительность труда.

Концепция Мейо строилась на том, что производительность является результатом условий труда и положительной психологической мотивацией. Исследования Мейо показали, что большой эффект достигается поощрением, похвалой, а не наказанием. Исходя из данного постулата, рекомендовалось учитывать не только профессиональные знания для развития производства, но и способности управлять людьми, налаживать с ними здоровые отношения. Особое внимание Мейо уделил фактору *сотрудничества*, доказав, что *неформальные отношения в процессе производства представляют собой силу, с которой нельзя не считаться*.

Новая «школа человеческих отношений» заменила господствующий до этого в менеджменте биологический подход к человеку анализом психологической деятельности индивида, выдвинув требование «*человек-главный объект внимания*».



А. Маслоу

Развитие этой концепции привело к тому, что теория управления перешла от инженеров к психологам и социологам. Среди них значительное место занимают работы выдающегося американского психолога А. Маслоу[6].

Исследования Абрахама Маслоу содержат иерархию потребностей человека, удовлетворение которых повышает качество трудовой деятельности. Эти потребности, по утверждению Маслоу, должны быть в поле зрения администраторов и, по мере возможности, удовлетворяться. Ученым экспериментально было доказано, что

[6] Абрахам Маслоу (1908-1970) — известный американский психолог, основатель гуманистической психологии. Широко известна «Пирамида Маслоу« — диаграмма, иерархически представляющая человеческие потребности. Однако ни в одной из его публикаций такой схемы нет - он считал, что иерархия потребностей не является фиксированной и в наибольшей степени зависит от индивидуальных особенностей каждого человека. Его модель иерархии потребностей нашла широкое применение в экономике, занимая важное место в построении теорий мотивации и поведения потребителей.

низшие (по рангу) потребности: физические, безопасности, социальные, уважения в коллективе – удовлетворить проще, чем потребности в самовыражении и в творчестве, хотя именно они, в основном, стимулируют эффективный труд и решение производственных проблем.

Появляются и новые теории научного менеджмента. Развивая концепцию Ф. Герцберг[7] предложил двухфакторные модели. Он доказал, что первая группа внешних по отношению к работнику факторов, названная им *гигиенической* (зарплата, условия труда и др.), обеспечиваются сравнительно легко, а вторая группа факторов (внутренний успех в работе, признание успехов другими) создается труднее. Вторую группу Герцберг назвал «*мотиваторами*» и доказал, что без их создания усилия администрации не приносят желаемых результатов.

Впервые в истории менеджмента здесь возникла идея о том, что *труд, который приносит удовлетворение, содействует психическому здоровью человека*. Теория Герцберга преодолела ограниченность идеи иерархии потребностей А. Маслоу.

[7] Фредерик Ирвин Герцберг (1923-2000) - американский психолог, который стал одной из самых влиятельных фигур в сфере управления бизнесом. Он добился известности как автор двухфакторной теории мотивации, которая ввела в широкое обращение понятие мотиваторов и гигиенических факторов.



Ф. Герцберг

Кроме названных, еще ряд ученых – М. Фоллетт[8], Р. Лайкерт[9] и др. – привлекли серьезное внимание к возможностям решать управленческие проблемы с помощью социально-психологического анализа ситуаций, используя в процессе взаимодействия с подчиненными методы психологического исследования и психологические приемы.

Развитие теории менеджмента позволило выделить основные управленческие школы:

- *классическую;*
- *«школу человеческих отношений и человеческого поведения»;*

[8] Мэри Паркер Фоллетт (1868-1933) — американский социолог и консультант по вопросам управления и пионер в области теории организаций и организационного поведения. Является автором ряда книг и многочисленных эссе, статей и речей о демократии, человеческих отношениях, политической философии, психологии, организационного поведения и разрешении конфликтов.

[9] Ренсис Лайкерт (1903-1981) - американский социальный психолог, исследователь проблем организаций, организационного поведения и управления, внесший большой вклад в обоснование методов исследования социального поведения.

- *эмпирическую;*
- *социальных систем;*
- *«новую школу науки управления»;*
- *концепцию ситуационного лидерства.*

В развитии этих школ отражается поиск теоретической научной управленческой мысли, ее движение — от выявления правил регламентации труда до создания мотивационной сферы для рабочих, и от убеждения в необходимости внедрения в практику управления результата исследования до понимания эффективности в данных математических, психологических замерах продуктивности организации.

О Тэйлоре и Мейо мы уже знаем. Уточним понятия других школ управления.

В основе теории ***эмпирической школы*** лежало изучение и последующее распространение конкретного опыта управления фирмами, военными организациями, что явилось наиболее полезным и действенным способом совершенствования менеджмента. Отсюда и название школы — эмпирическая (основанная на опыте). Ее представители — Г. Саймон[10], Э. Дейл[11] и др. демонстрируют прагматическую ориентацию: изучение практики управления с целью обоснования конкретных рекомендаций.

Понятие «менеджмент» представителями эмпирической школы рассматривается в широком значении, с социальной точки зрения, как техника или метод, развиваемые в результате свойственной человеку тенденции к формированию группы. Какой бы ни была группа, она должна иметь свою систему менеджмента. По мнению основателей этой школы, менеджмент можно определить как *психологический процесс осуществ-*

[10] Герберт Александер Саймон (1916-2001) — американский ученый в области социальных, политических и экономических наук.

[11] Эдгар Дейл (1900-1985) – американский ученый, педагог, социолог.

ления руководства подчиненными, посредством которого удовлетворяются главные человеческие стремления. Менеджеры осуществляют руководство путем принятия на себя власти, распределения обязанностей и установления подотчетности за все действия людей в данной организации.

Рассматриваемая школа утверждает профессионализацию управления, то есть превращение его в особую профессию. Труд управляющего, по мнению *эмпиристов*, имеет две особенности: первая заключается в том, что управляющий должен создать из имеющихся ресурсов подлинно цельное единство, а вторая — в том, что в каждом решении и действии он должен ориентироваться на будущее, на перспективы развития организации.

Каждый управляющий выполняет следующие основные функции:

✓ определяет цели предприятия, возможные пути их достижения и на этой основе ставит перед работниками конкретные задачи;

✓ организует деятельность путем классификации работ, их распределения, создания соответствующей структуры, подбора и расстановки кадров и т.д.;

✓ обеспечивает стимулирование и координацию работников, используя меры принуждения и поощрения, а также контроль на основе постоянных связей между руководителями и подчиненными;

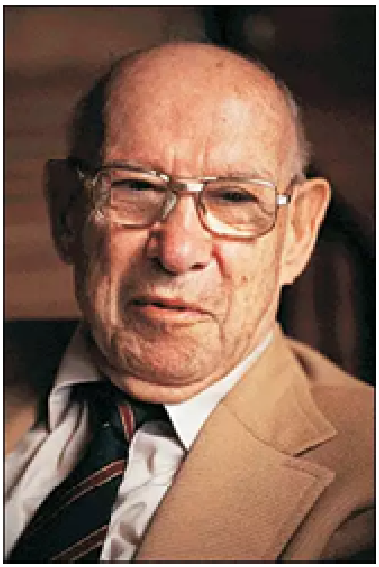
✓ нормирует, анализирует и оценивает деятельность организации и занятых в ней лиц;

✓ мотивирует желания работников в зависимости от результатов их деятельности.

Учитывая комплексность деятельности руководителя, представители эмпирической школы указывают на то, что современный управляющий не должен быть узким специалистом технического или экономического профиля, он должен владеть общими научно обосно-

ванными и проверенными на практике методами, и приемами социального управления.

Представители данной школы управления много внимания уделяют вопросам централизации и децентрализации менеджмента, делегированию ответственности и др. Одна из их рекомендаций получила наиболее широкое распространение. Речь идет о *целевом управлении*, на необходимость введения которого указывал П. Друкер[12].



П. Друкер

Целевое управление представляет собой постоянно действующую систему определения конкретных целей для каждого работника управляющей системы. Совме-

[12] Питер Фердинанд Друкер (1909-2005) — американский ученый австрийского происхождения, экономист, публицист, педагог, один из самых влиятельных теоретиков менеджмента XX века.

стно со своим руководителем работник устанавливает цели своей деятельности на определенный период, способы их достижения, методы и формы отчета о достигнутых результатах. Такое целевое управление позволяет точно указать главные направления деятельности работника и четко контролировать его работу. При этом цели разрабатываются периодически, позволяя постоянно концентрировать усилия работников на наиболее важных задачах.

В целом эмпирическая школа способствовала постановке и решению ряда актуальных проблем управления, обусловленных объективными потребностями современного крупного промышленного производства, в том числе, классификации и анализу функций управления, организации труда руководителя, подбору и оценке кадров, определению структур управления и др.

Но, по мнению представителей эмпирической школы управления, менеджмент может иметь и более узкое значение. Это сами принципы теории и практики управления предприятием (фирмой). Друкер утверждал, что узкая специализация в конкретном виде деятельности понижает эффективность управленческой работы, для которой необходимо всестороннее представление о проблемах организации.

Эмпирическая школа изначально противопоставила себя некоторым предшествующим направлениям менеджмента, в частности, поведенческой школе и школе человеческих отношений. В рамках эмпирической школы решались два основных вопроса:

- практические исследования деятельности менеджеров. Благодаря им было сформулировано достаточно много ценных рекомендаций, вошедших в обиход современного менеджмента;

-эмпирическая школа предложила развернутую концепцию современного капитализма. На современном этапе, с точки зрения эмпирической школы, люди в ка-

питалистическом обществе равны и имеют равные возможности в том, что касается получения и распределения прибыли.

По мнению сторонников эмпирической школы, профессия менеджера — профессия, которая в корне отличается от других профессий и специализаций.

Школа социальных систем. Подход этой школы к разнообразным формам предприятий и организаций прежде всего как к «социальной системе» утвердился в качестве одного из ведущих направлений в становлении теории организации. Представители «системной» школы характеризуют организацию как большую, сложную социальную систему, взаимодействующую с другими системами как вовне, так и внутри данной системы. Понятие «современная организация» отождествляется с системой, требующей комплексного, всестороннего подхода, учитывающей ее многофакторное и многоцелевое значение.

Под коммуникацией обычно понимается метод, посредством которого в различных частях системы вызывается действие. Но коммуникация призвана не только побуждать к действию, а быть также средством контроля и координации. Система коммуникаций образует строение, конфигурацию организации.

Равновесие как связующий процесс рассматривается в качестве механизма стабилизации организационного целого, его адаптации к изменяющимся условиям. Назначение этого механизма состоит также в «гармонизации» потребностей и установок индивидуумов с требованиями организации.

Процесс принятия решения школа «социальных систем» считает важнейшим средством регулирования и стратегического руководства. В соответствии с этим и сама организация нередко трактуется как инструмент принятия решений.

Главным интегрирующим фактором организации обычно признается цель. При этом зачастую проводится различие между целями, поставленными перед данной организацией, и целями, присущими всем организациям как таковым. Последние цели считаются обусловленными внутренними потребностями роста и выживания[13].

Исходя из анализа социальной организации, представители школы «социальных систем» пытаются выявить всеобщие, постоянные элементы всякой организации вообще («организационные универсалии»), присущие как часовому механизму, так и социальному. Такое стремление к созданию универсальной теории организационного процесса сочетается с попытками применить при решении этой же задачи достижений кибернетики, математические методы и т. д. Но, в конечном счете, все эти исследования подчинены частной задаче создания теории организационного управления, которая, прежде всего, применяется к промышленным предприятиям.

Итак, «школа социальных систем» рассматривает организацию как комплексную систему с рядом составляющих ее отдельных подсистем. К таким подсистемам обычно относят индивидуума, формальную структуру, неформальную структуру, неформальную организацию, статусы и роли, а также физическое окружение. Все вместе они определяются как организационная система. Центральным методологическим понятием оказывается понятие «связи», или «связующие процессы». Выделяют три основных связующих процесса: «коммуникация», «равновесие», «принятие решения».

---

[13] Менеджмент и управление: учебник / под. ред. А.Ф. Покрапивного. – М.: Юнити, 2004.

Возникновение школы «социальных систем» – своеобразная реакция на проблемы, которые были порождены методологическим кризисом как «классической» теории, так и доктрины «человеческих отношений». Но, в то же время, формирование этого направления отражает прогрессирующее усложнение всей хозяйственной и духовной жизни современного общества, возрастающее участие государства во многих общественно необходимых программах, рост значения гигантских корпораций, тесно связанных с государственными органами, регулирующими экономическое развитие и определяющими его общую политику. Школа «социальных систем» пыталась с позиций новейших социологических концепций критически проанализировать предшествующие взгляды на природу и методы управления и обобщить новый практический опыт в области организации и управления.



Г. Саймон

Значительный вклад в развитие американской и мировой школы «социальных систем» внес Г. Саймон (см. выше). Его труды — «Административное поведение» (1947), «Новая наука управленческих решений» (1960) и др. сыграли большую роль в становлении науки управления во всем мире. Саймон рассматривает организации как системы, в которых люди являются «механизмами, принимающими решения». Сущность деятельности управляющих, администраторов, их власти над подчиненными заключается в создании фактических или ценностных предпосылок, на которых основываются решения каждого члена организации.

Одним из представителей системного подхода был Ч. Барнард[14], в течение двух десятилетий занимавший пост президента «Нью-Йорк Белл телефон компани». Свои идеи он изложил в книгах «Функции администратора» (1938), «Организация и управление» (1948) и др.

По мысли Барнарда, физические и биологические ограничения, присущие людям, заставляют их объединяться для достижения целей в согласованно действующие группы (социальные системы). Всякую такую систему, как он считал, можно разделить на две части: организацию (систему сознательно координируемой деятельности двух или нескольких лиц), заключающую только взаимодействие людей, и прочие элементы.

Любая организация, по мысли Барнарда, иерархична (это ее главный признак), объединяет индивидов, имеющих осознанную совместную цель, готовых сотрудничать друг с другом, вносить вклад в общее дело, подчиняться единой власти. Все организации (за исключением государства и Церкви) Барнард рассматривал как частные.

---

[14] Честер Ирвинг Бернард (1886-1961) – американский ученый-практик, успешный бизнесмен, новатор в области управления.



Ч. Барнард

Организации могут быть формальными и неформальными. Каждая формальная организация включает в себя:

- систему функционирования;
- систему стимулов, побуждающих людей к вкладу в групповые действия;
- систему власти (авторитета), которая склоняет членов группы соглашаться с решениями администрации;
- систему логического принятия решений.

Руководитель формальной организации должен обеспечивать деятельность ее важнейших звеньев, принимать на себя всю ответственность за действия подчиненных, поддерживать внутренние коммуникации, формулировать цели, находить равновесие между противоборствующими силами и событиями, вкладом людей и удовлетворением их потребностей.

Барнард считал, что возникновение неформальных организаций, делающих формальную более жизнеспособной, неизбежно.

Цель неформальной организации, по мнению Барнарда, состоит в распространении неофициальной информации; поддержании устойчивости формальной

организации; обеспечении личной безопасности работников, самоуважения, независимости от формальной организации.

Он говорил о необходимости тщательного учета в управлении моральных факторов, ибо с неумением делать это связаны многие неудачи администраторов.

Основываясь на системном подходе, Барнард выдвинул концепцию социальной ответственности корпорации, когда менеджмент должен учитывать последствия принимаемых решений и нести за них ответственность перед обществом и отдельным человеком.

Еще одним направлением западной управленческой мысли была так называемая ***новая школа науки управления***, выросшая на достижениях в области электронно-вычислительной техники, экономико-математических методов и имитационного моделирования. Новая школа сделала поворот в сторону повышения *рациональности управленческих решений*, но уже на новом качественном уровне. Если в рамках школы социальных систем, по определению, использовался и совершенствовался системный подход силами философов, социологов, экономистов, практиков и теоретиков управления, то, несмотря на то, что системный подход оставался стержневым, мозговым штабом выступали специалисты в области кибернетики, исследования операций, системотехники, математики, программисты.

Новые средства исследований позволили не только повысить методическую культуру и научную строгость в области управления социальными объектами, но и существенно расширить их проблематику. Сам подход к изучению проблем управления является скорее нормативным в отличие от большинства предыдущих дескриптивных научных направлений. Что касается теоретиков новой школы, то их объединяет прежде всего желание повысить строгость измерений в управленческих экспериментах на базе новых методов научного

анализа и синтеза, зарекомендовавших себя в других сферах научного исследования (например, в области кибернетики, оптимального управления, исследования операций, математического моделирования, программирования, системотехники). К примеру, развитие кибернетики как науки о законах управления в сложных динамичных системах привело к разработке фундаментальных принципов и методов переработки информации, получавших материальное воплощение в автоматизации функций управления производством. Создание компьютеров способствовало появлению принципиально новых представлений об организации и управлении производством и создало материальные условия для обеспечения надежности управления сложными системами и внедрения в этот процесс автоматических электронных устройств и вычислительной техники.

Основные парадигмы новой школы — системный подход и системный анализ. Системный подход буквально завоевал умы всех теоретиков и практиков управления при обосновании управленческих решений в самых разных областях, в том числе, в государственном и общественном управлении, в управлении предприятиями производственной и непроизводственной сфер. Стало общепризнанным, что системная методология представляет собой наиболее упорядоченную, надежную основу для управления сложными комплексами разнородной, но взаимосвязанной деятельности, позволяя вскрывать и анализировать составляющие системы компоненты и последовательно сочетать их друг с другом.

Сущность системного подхода сводится к следующему:

• формулирование целей и выяснение их иерархии до начала какой-либо деятельности, связанной с управлением и, в частности, с принятием решений;

• получение максимального эффекта, то есть достижение поставленных целей при минимальных затратах путем сравнительного анализа альтернативных путей и методов достижения целей и осуществления соответствующего выбора;

• количественная оценка (квантификация) целей, методов и средств их достижения, основанная не на частных критериях, а на широкой и всесторонней оценке всех возможных и планируемых результатов деятельности.

Наиболее широкая трактовка методологии системного подхода принадлежит знаменитому биологу, профессору Л. фон Берталанфи[15], выдвинувшему еще в 1937 г. идею общей теории систем. Предмет общей теории систем Берталанфи определял как «*формулирование и вывод тех принципов, которые действительны для систем вообще…*». Берталанфи рассматривал кибернетику как частный случай общей теории систем. Он развивал идеи так называемой *организмической революции*, подчеркивая, что главное в ней — *это понятие о системе и основной мировоззренческий подход — восприятие мира как организации.* В рамках системного подхода стал разрабатываться исследовательский инструментарий системного анализа. По мнению адептов этой концепции, системный подход является общей методологией, а системный анализ прикладной, максимально квантифицированной методикой исследования. Некоторое время системный анализ идентифицировали с мозговыми трестами или крупными

[15] Карл Людвиг фон Берталанфи (1901-1972) — австрийский биолог, постоянно проживавший в Канаде и США с 1949 года. Первооснователь обобщенной системной концепции под названием «Общая теория систем«. Постановщик системных задач — прежде всего, в сфере разработки математического аппарата описания типологически несходных систем. Исследователь изоморфизма законов в различных сегментах научного знания.

исследовательскими организациями — такими, как System Development Corporation, центр перспективных исследований TEMPO компании General Electric и др.



Л. фон Берталанфи

Некоторые исследователи предпринимали попытки классифицировать различные направления системных исследований в соответствии с характеристиками проблем, которые являлись предметом анализа. Критерием разделения различных проблем на классы, как правило, является степень возможной глубины их познания. Исходя из этого, в наиболее общем виде все проблемы можно разделить на 3 класса: хорошо структурированные *(well-structured), неструктурированные (unstructured) и слабоструктурированные (ill-structured).*

К хорошо структурированным относятся проблемы, в которых существенные зависимости ясно выражены и могут быть представлены в числах или символах. Этот класс проблем называют также количественно выраженными, для решения проблем этого класса широко используется методология исследований операций.

Неструктурированными являются проблемы, которые выражены, главным образом, в качественных признаках и характеристиках и не поддаются количественному описанию и числовым оценкам. Исследование этих качественно выраженных проблем возможно только эвристическими методами анализа. Здесь неприменимы логически упорядоченные процедуры отыскания решений.

К классу *слабоструктурированных* относятся такие проблемы, которые содержат как качественные, так и количественные элементы. Причем, неопределенные, не поддающиеся количественному анализу зависимости, признаки и характеристики имеют тенденцию доминировать в этих смешанных проблемах. К этому классу проблем относится большинство наиболее сложных задач экономического, технического, политического, военно-стратегического характера. Решение проблем, имеющих слабоструктурированный характер, и является задачей системного анализа.

В 70-е годы прошлого века был разработан мощный инструментарий системного анализа для управления финансовой подсистемой предприятия — PPBS (Planning Programming Budgeting System). По мнению сторонников системы, PPBS, она создавалась для того, чтобы помочь в разработке долгосрочных планов, их согласовании с решениями о капиталовложениях, которые принимало руководство фирм. Применение системы PPBS приводило к изменению организационной структуры органов управления фирмами, выражавшееся в объединении традиционно разделенных отделов функциональных подразделений по планированию, финансированию и экономическому анализу.

Управлять каким-либо предприятием или организацией – не такая простая задача. Здесь важно не только правильно выстроить бизнес-план, а и научиться эффективному менеджменту. При этом ситуационное лидерство является важным элементом в руководстве.

И теперь о **ситуационном лидерстве в** менеджменте.

Ситуационное лидерство — это такой стиль управления людьми, который подразумевает использование одного из известных стилей руководства, что будет зависеть от ситуации и уровня развития сотрудников. Ситуационный подход к лидерству принято реализовать в нескольких направлениях:

- первое занимается изучением лидерского поведения в качестве зависимой переменной от определенной ситуации;

- второе делает акцент на ситуациях и занимается рассмотрением влияния лидера на их изменение.

Сегодня принято выделять такие ситуационные концепции лидерства:

- *атрибутивного* – предполагающего, что выводы лидера, как и поведение исследователей, обусловлены реагированием управляющего на поведение занимающихся исследованием;
- *харизматического* – здесь рассматривается харизматичность самого руководителя. Обладателем такого качества можно назвать человека, который способен влиять на других;
- *преобразующего (реформаторского)* – предполагающего лидера-реформатора, способного проявлять творчество и вести своих последователей от одного к другому результату.

Среди теорий лидерства отметим:

- *подход Митчелла и Хауса* — основан на главных элементах исследований и говорит про необходимость помощи лидера сотрудникам в достижении собственных целей;
- *теория жизненного цикла Херси и Бланшара* — согласно ей успех лидера будет зависеть от стиля лидерства;

➢ *концепция принятия решений Врума-Йеттона* — указывает на то как себя ведет лидер и его роль в принятии решений;

➢ *теория Фидлера* — по мнению известного психолога, результативность работы группы напрямую зависит от того, совпадает ли стиль поведения лидера и от того, позволяет ли ситуация ему контролировать и влиять на группу.

Ситуационные модели лидерского поведения тоже достаточно исследованы. К наиболее известным и ярким отнесем:

- *континиум лидерского поведения Таненнбаума-Шмидта* – управляющий может пользоваться одним стилем поведения;
- *модель Фидлера* – разрешает предсказать результативность группы под управлением руководителя;
- *модель Херси и Бланшара* – не находится в поисках одного правильного пути для успешного управления. Здесь делается акцент на ситуации;
- *модель «путь-цель» Хауза и М*итчелла – основывается на мотивации теории ожидания;
- *модель Стинсона-Джонсона* – исходит из зависимости между поведением управляющего и структурой работы. Она представляется более сложной, чем остальные;
- *модель Врума-Йеттона-Яго* — считается самой современной и предлагает определять действенность стиля, зависящего от ситуации.

Сходство данных моделей и теорий и возможность объединить их в одно направление состоят в том, что они основаны на рассмотрении лидера как человека, наделенного уникальными качествами, присущими ему либо от рождения, либо воспитанными специально. Концепция лидерских качеств рассматривает лидеров как особых людей. Но, к тому же, эта концепция предполагает возможность подготовки лидеров по спе-

циальным программам с помощью воспитания в них соответствующих качеств. Однако несмотря на многочисленные и глубокие исследования, взаимосвязи между чертами характера лидера, с одной стороны, и эффективностью производства и удовлетворенностью от выполненной работы, с другой, выявлено не было. *Универсального типа лидера не существует…*

Вопросы и задания по материалам Темы 1

1. Что такое менеджмент, управление?
2. Как зарождались теории управления?
3. Подготовьте сообщения об исследованиях и практике Тейлора и Мэйо.
4. Подготовьте сообщения о наиболее известных теориях и концепциях управления (по выбору).
5. Подготовьте сообщения о различных моделях лидерства.

Тема 2. Управление и менеджмент в России

Управленческая деятельность в нашей стране: многовековая история и практика.

Отрицание и порицание теорий управления в нашей стране.

Управление и научная организация труда.

Социально-трудовая концепция управления» Н. А. Витке.

Управленческая деятельность в нашей стране имеет долгую историю. В древнерусских летописях X века упоминается о купцах — жителях городов, занимающихся торговлей, и «гостях» — торговцах из заморских стран.

К концу XVI в. в стране существовали три купеческие корпорации, имевшие выборных руководителей и пользовавшиеся определенными правами.

В 1653 г. вводится первый в истории страны Торговый устав, устанавливающий единый торговый налог. По этому уставу иностранные купцы облагались более высокими пошлинами, чем российские.

Правление Петра I дало мощный толчок экономическому развитию России, превращению ее в первоклассную мировую державу. Формируется единый всероссийский рынок, развиваются производительные силы, растет народное благосостояние. В Манифесте 16 апреля 1700 г. Петр I провозглашает: «*С самого вступления нашего на престол все старания и намерения наши клонились к тому, чтобы все подданные наши приходили в лучшее и благополучнейшее состояние*». Петр твердой рукой проводит в жизнь главную идею самодержавия: «*Государь никому на свете о своих делах ответу дать не должен*». Это обусловило возможность установить строгий порядок, столь необходимый для управления огромной страной.

И, заметим, даже в те времена силовые методы управления были не единственными. В замечательном труде управляющего уральскими казенными заводами Вильгельма де Геннина «Описание уральских и сибирских заводов» говорится: «*Управителю надлежит быть доброму, радетельному и трудолюбивому, трезву, и который бы к своей безумной корысти не прилежал, и тщание б имел, и к делам был понятен, и содержал бы над мастерами добрую команду, чтобы оные в указанные часы всяк были при своем деле*»[16]. Есть в этой книге и другие, вполне созвучные нашему времени мысли: «*Когда начальство вместо настоящих дел занимается одними рапортами о получении и исполнении указов, ответами и объяснениями — сие правление по существу и течению дел доказывает происходящий от него вред... Все остается в одних бумагах*»[17].

Первые русские предприниматели-капиталисты выросли из купечества — с началом развития капитализма в начале XVIII в. Значительная часть их стала владельцами фабрик и заводов. Государство оказывало этим предпринимателям существенную материальную поддержку, помогало организовывать производство. В этот период складываются торгово-промышленные династии Морозовых, Прохоровых, Рябушинских, Третьяковых и др.

Позднее правительством СЮ. Витте была проведена денежная реформа. Россия быстро ликвидировала разрыв в развитии экономики по сравнению с рядом стран Запада. Многие российские предприятия того времени завоевали себе славу лучших в мире.

---

[16] Геннин В. Описание уральских и сибирских заводов. - М.: Государственное издательство «История заводов», 1937.
[17] Там же.

Развитие предпринимательства в России имело ряд особенностей: в истории экономики отмечается, что на русской почве меньшее значение, чем в европейских странах, и, особенно, в США, придавалось личному богатству, не было принимавшего там уродливые формы культа денег. Не отмечалось столь характерного для молодого бизнеса стремления нажиться нечестным путем, продать товар подороже во что бы то ни стало. Хорошим предпринимателем считался тот, кто умел наживать деньги за счет ускорения оборота товара, лучшего обслуживания покупателя. Для многих российских предпринимателей было свойственно отношение к своему делу не только как к источнику личного богатства, но и как к важной миссии, возложенной на него Богом или судьбой.

В прямой связи с этими качествами находится и широчайшая благотворительная деятельность российских промышленников и купцов. Свидетельства тому — существующие и поныне Морозовский и Щукинский музеи европейской живописи, Третьяковская галерея, Бахрушинский театральный музей, Художественный театр Станиславского и Немировича-Данченко, опера Зимина, другие замечательные явления культуры, созданные на деньги благотворителей-меценатов.

Вместе с тем следует иметь в виду, что самобытность российской экономики не мешала ей развиваться в русле мирового экономического процесса со всеми присущими ему атрибутами рынка. Уже в 1703 г. в Санкт-Петербурге была организована первая в России биржа. К началу Первой мировой войны более ста бирж существовали во всех крупных городах страны. Быстро развивалась банковская деятельность. Заслуженной всемирной славой пользовалась Нижегородская ярмарка.

Российские предприниматели были для своего времени прекрасно образованы. Образцовыми учебными

заведениями мирового класса считались в начале нашего века Петербургский политехнический институт с его экономическим факультетом, Московский, Киевский и Харьковский коммерческие институты. В стране успешно работало около 250 средних коммерческих училищ (первое было открыто в Москве в 1773 г.), в которых обучали десятки тысяч будущих предпринимателей и управляющих.

Вплоть до Октябрьской революции заслуженной всемирной славой пользовались хлопчатобумажные предприятия Морозовых, кожевенное и суконное производство Бахрушиных, промышленные предприятия Третьяковых, текстиль Прохоровых (знаменитая «Трехгорная мануфактура»), машины и судостроение Путиловых, железные дороги Мамонтовых, химические заводы Ушаковых, гастрономия братьев Елисеевых и многое-многое другое.



А.Л. Ордын-Нащокин

Особое место в истории российского (как и мирового) управления занимает появление и развитие идей и практика политического и социального управления. Еще в допетровскую эпоху были проведены весьма серьезные управленческие реформы, связанные с именем крупного государственного чиновника А. Л. Ордын-Нащокина[18]. Суть этих реформ, направленных против боярского местничества, можно коротко свести к следующему:

- ✓ развитие самоуправления городов;
- ✓ создание целостного народного хозяйства в масштабах всей страны и усиление в этой связи роли государства;
- ✓ развитие торговли и средств ее экономического регулирования (налоги, пошлины);
- ✓ финансовая политика, направленная на привлечение в страну золота и серебра (треть продаж за рубеж — только с оплатой благородными металлами);
- ✓ контроль за качеством ввозимых иностранных товаров;
- ✓ соблюдение этических норм в торговле.
- ✓

Все эти меры за триста с лишним лет, кстати, ничуть не устарели.

[18] Афанасий Лаврентьевич Ордин-Нащокин (1605-1680) — дипломат и политик в царствование Алексея Михайловича, глава Посольского приказа.



Великий реформатор России

Особенно насыщенной управленческими преобразованиями была эпоха великого Петра I. С его именем связаны следующие фундаментальные преобразования:

- ❖ изменение летосчисления, облегчившее внешнеэкономическую деятельность;
- ❖ создание качественно нового государственного аппарата по европейскому образцу;
- ❖ изменение внешнего облика населения (новая мода на одежду, бритье бороды) с целью сделать его как можно более близким к принятому в цивилизованных странах того времени;
- ❖ абсолютизация царской власти — главного двигателя петровских реформ;
- ❖ отделение гражданской службы от военной;
- ❖ введение единого табеля о рангах;
- ❖ создание крупной промышленности;

❖ усиление роли дворянства — социальной опоры царской власти;

❖ в финансовой сфере — требование сбалансированного бюджета по приходу и расходу;

❖ усиление государственного вмешательства в экономику;

❖ проведение налоговой реформы по принципу «без тягости народа»;

❖ решительная борьба со взяточничеством;

❖ глубокая реформа образования.

Прошедшие после петровских реформ столетия показали их прогрессивный характер: они вывели страну на магистральную для человечества дорогу капиталистического развития, способствовали созданию мощного целостного государства.



Екатерина II

Выдающимся продолжателем дела Петра I и его управленческих усилий явилась Екатерина II. Ее усилия были направлены на укрепление крепостнического,

феодального, строя. Но, вместе с тем, реформы Екатерины II продолжали закладывать в России основы товарного, капиталистического производства и соответствующего ему рыночного хозяйства. При Екатерине II впервые в России были выпущены бумажные деньги — ассигнации. В стране возникло 50 губерний, разделенных каждая на 10-12 уездов. Появились губернаторы. Екатерина II учредила *Вольное экономическое общество к поощрению в России земледелия и домостроительства*, которым стала лично руководить. Она неоднократно высказывалась о необходимости воплощения в России идей европейских просветителей, в том числе о целесообразности ликвидации крепостничества. Большое внимание уделялось развитию передовой для того времени промышленности и сельского хозяйства.



М. В. Ломоносов

Одним из ярких выразителей екатерининских планов преобразования страны был великий русский

ученый-просветитель Михаил Васильевич Ломоносов. Главной задачей, считал он, должно быть «*благополучие, слава и цветущее состояние*» страны, забота о ее экономической и политической независимости. С именем М. В. Ломоносова связан научный подход к развитию производительных сил России, ее экономики и политики. Вот только краткий перечень тех проблем, решение которых ученый считал первостепенным:

- о размножении и сохранении российского народа;
- об истреблении праздности;
- об исправлении нравов и о большом народопросвещении;
- об исправлении земледелия;
- об исправлении и размножении ремесленных дел и художеств;
- о лучших пользах купечества;
- о лучшей государственной экономии;
- о сохранении военного искусства во время долговременного мира.

Все эти положения остаются актуальными и сегодня.

Незаслуженно забытыми в истории управленческой мысли России оказались прогрессивные идеи, связанные с именем царя Александра I и его соратников, в первую очередь, М. М. Сперанского[19].

Главной идеей Александра I была необходимость упорядочения управления страной на всех уровнях исходя из единой правовой базы. Разработка проекта реформ и была возложена Сперанского.

М. М. Сперанский разработал план государственных преобразований, названный им «Введение к уложению государственных законов». Главным двигателем

[19] Граф (1839) Михаил Михайлович Сперанский (1772-1839) — русский общественный и государственный деятель, реформатор, законотворец. Выходец из низов, благодаря своим способностям и трудолюбию привлек внимание императора Александра I и, заслужив его доверие, возглавил его реформаторскую деятельность.

хозяйственного развития страны он считал экономически независимое сословие, действующее в своих интересах. Причем гарантией независимости этого сословия реформатор объявлял частную собственность. Это явно капиталистическая идея. Роль государства мыслилась в создании условий, благоприятствующих появлению и становлению частных собственников, в создании и реализации соответствующей правовой базы, в соответствующем «народном воспитании». Сперанский подготовил указ, по которому главным критерием при продвижении чиновника по служебной лестнице становилась не выслуга лет, а «действительные заслуги и отличные познания». Предусматривалось обязательное образование для чиновников и их периодическое аттестование. Следуя идее французского просветителя Монтескье[20], Сперанский предложил создать три ветви власти: законодательную (Государственная дума), исполнительную (министерства) и судебную (Сенат).

Прямым продолжением преобразований Александра I явилась великая крестьянская реформа, подготовленная и проведенная царем Александром II. Основной смысл реформы заключался в освобождении крестьян от крепостной зависимости, в превращении их в собственников своих наделов (после выкупа земли), прекращении всевластия помещиков, в наделении крестьян гражданскими правами. Крестьянская реформа сопровождалась широким комплексом сопутствующих преобразований органов управления, судов и т. д.

[20] Шарль Луи де Секонда, барон Ля Брэд и де Монтескье (1689-1755) — французский писатель, правовед и философ, автор романа «Персидские письма«, статей для «Энциклопедии, или Толкового словаря наук, искусств и ремесел«, труда «О духе законов» (1748), сторонник натуралистического подхода в изучении общества. Разработал доктрину о разделении властей.



М. М. Сперанский



С. Ю. Витте

Историческое значение имело введение в России органов всесословного самоуправления — земства, которое оказалось весьма жизнеспособным. Общепризнанными являются успехи земства в области народного образования, здравоохранения, кредитных отношений, в налаживании статистических исследований.

Основополагающие идеи преобразования Российского государства и его системы управления в эпоху становления в стране капиталистического рыночного хозяйства в начале XX в. связаны с именами С. Ю. Витте[21] и П. А. Столыпина[22].

Витте известен благодаря проведению им ряда радикальных реформ в российской экономике и политике. Он осуществил денежную реформу 1897 г. — путем понижения золотого содержания рубля, ему удалось закрепить на несколько лет установленный им новый курс бумажного рубля, а затем сделать его разменным на золото. Кроме того, Витте разработал наиболее рациональные тарифы на товарные и пассажирские железнодорожные перевозки, ввел в 1894 г. государст-

[21]Граф (1905) Сергей Ю́льевич Витте (1849-1915) - русский государственный деятель, министр путей сообщения (1892), министр финансов (1892-1903), председатель Комитета министров (1903-06), председатель Совета министров (1905-06). Добился введения в России «золотого стандарта« (1897), способствовал притоку в Россию капиталов из-за рубежа, поощрял инвестиции в железнодорожное строительство (в том числе Великий Сибирский путь). Деятельность Витте привела к резкому ускорению темпов промышленного роста в Российской империи. Противник начала войны с Японией и главный переговорщик при заключении Портсмутского мира. Фактический автор манифеста 17 октября 1905 года, который предполагал начало трансформации России в конституционную монархию.

[22] Петр Аркадьевич Столыпин (1862-1911) - государственный деятель Российской империи. В российской истории начала XX века известен в первую очередь как реформатор и государственный деятель, сыгравший значительную роль в подавлении революции 1905-1907 годов.

венную винную монополию, сумел привлечь в страну огромные зарубежные капиталы, что привело к бурному промышленному росту, заключил с Японией на весьма выгодных для России условиях мир после поражения страны в Русско-японской войне 1905 г.



П. А. Столыпин

Достойным преемником и продолжателем реформ Витте по праву считается Столыпин. Главным детищем Столыпина была земельная реформа. Суть ее заключалась в разрушении крестьянской общины и создании у крестьян частной собственности на землю. Крестьянская община с ее круговой порукой и отсутствием личных стимулов производительного труда досталась стране в качестве наследства от крепостничества. Столыпин решил дать крестьянину-труженику шанс начать единоличную жизнь на земле, стать хозяином своего продукта. Это был решительный шаг в борьбе с уравниловкой и безответственностью. Ему принадлежат слова:

«*Нельзя человека ленивого приравнивать к трудолюбивому, нельзя человека тупоумного приравнивать к трудоспособному*».

Уже в начале реформы примерно 200 тыс. крестьянских семей получили около 2 млн. десятин (2,9 млн гектаров) земли в личное владение. Полученным правом выхода из общины воспользовались около 3 млн. крестьян. Крестьяне выкупали землю у помещиков и приобретали свободные государственные земли, получая под небольшой процент и на весьма значительный срок (более пятидесяти лет) предусмотренные реформой ссуды Крестьянского банка.

Результаты столыпинских реформ не замедлили сказаться: в 1909-1913 гг. производство зерна в нашей стране было на 28% больше, чем в США, Канаде и Аргентине вместе взятых.

Своей важнейшей задачей Столыпин считал организацию добровольного переселения людей из перенаселенных областей европейской части России в Западную Сибирь. Все расходы по переезду и обустройству на новом месте брало на себя государство. В итоге к моменту Октябрьской революции 1917 г. новую, лучшую жизнь получили более 4 млн человек, освоивших около 45 млн. гектаров плодородных земель.

Нельзя не напомнить, что деятельность великих российских реформаторов постоянно наталкивалась на ожесточенное сопротивление: Александр II и П. А. Столыпин пали от рук террористов, С. Ю. Витте едва не стал жертвой покушения, а в послеоктябрьской советской исторической науке имена Петра I и Екатерины II часто упоминались, в основном, в негативном плане.

Развитие принципов организационного и институционального управления в России было беспощадно и надолго прервано революцией 1917 г. и последующими экономическими экспериментами, получившими название «*строительство социализма в одной отдельно*

взятой стране», а также созданием соответствующего «*планового хозяйства*». В экономике это означало ликвидацию частной собственности и неразрывно связанного с ней предпринимательства. Переход к централизованному планированию (Госплан планировал из Москвы около 24 млн. наименований товаров) исключал частную коммерческую инициативу, отстранял от самостоятельной экономической деятельности миллионы людей, умеющих и желающих рационально хозяйствовать с пользой для себя и общества. Главным и практически единственным собственником в стране становилось государство, что фактически означало безраздельное господство партийно-чиновничьего аппарата. Сформировалась низкоэффективная, базирующаяся на внеэкономическом принуждении и подавлении тоталитарная система государственного управления, вошедшая в нашу историю как «командно-административная система».



А. А. Богданов

Однако умение и желание работать, успешно управлять предприятиями не заглохло в нашей стране и после Октябрьской революции. Вот примеры, которые говорят о людях, внесших значительный вклад в теорию и практику управления предприятиями в советский период.

Известный русский ученый, писатель, революционер А. А. Богданов[23] заложил основы важнейшей составной части современного управления — общей теории систем. В годы Первой мировой войны он написал книгу «Всеобщая организационная наука», в которой описывалось строение и выводились закономерности организационных систем различной природы в работе стихийных сил и в сознательной деятельности людей. Свою теорию Богданов назвал организационной наукой, или *тектологией*. Богданов предположил, что в организационных процессах разного рода (в природе, обществе, технике) есть много общего. А раз так, то могут быть выделены принципы, открыты законы, свойственные любым организационным процессам и связанным с ними процессам управления в разных сферах. Ему принадлежит мысль о том, что сложная система обладает некоторыми свойствами, которых нет у ее частей, взятых порознь, то есть целое не сводимо к сумме частных (так называемый «*закон эмерджентности*»). Богдановым введены и обоснованы понятий «*управляющая и управляемая системы*», «*обратная связь*» и другие,

[23] Александр Александрович Богданов (настоящая фамилия Малиновский, псевдонимы Вернер, Максимов, Рядовой; 1873-1928) - российский ученый-энциклопедист, революционный деятель, врач, мыслитель-утопист, писатель-фантаст, один из крупнейших идеологов социализма. В 1912 г. отошел от активной политической деятельности и сосредоточился на разработке своих идей о новых науках — тектологии, и «науки об общественном сознании»; предвосхитил некоторые положения системного подхода и кибернетики. Организатор и директор первого в мире Института переливания крови; погиб, производя на себе опыт.

без которых немыслима современная наука управления. В своих работах Богданов предвосхитил многие идеи современной общей теории систем.

Вообще, советская наука, основанная на крепкой марксистско-ленинской идеологии, не признавала идеи менеджмента. В экономической и политической литературе существовало понятие «*менеджеризм*». Философская энциклопедия в 1964 году определяла его смысл следующим образом: «*Менеджеризм – современная буржуазная теория управления. Менеджеризм объявляет своей целью создание науки, формирующей основные принципы управления, пригодные для любой человеческой организации. Практическое применение этих принципов позволит устранить противоречия капитализма и обеспечит его процветание.*

Методологической основой концепции менеджеризма, наряду с социологическим эмпиризмом позитивистского толка, является субъективистское, волюнтаристское истолкование исторического процесса, идеализация и фетишизация функций управления…».

Но, заметим, и в России закладывались теоретические основы управленческого процесса, основанного на сотрудничестве и доверии к человеку, на психологических методах управления коллективом.

В 20-е годы XX века большую популярность получила «*социально-трудовая концепция управления*» Н. А. Витке[24]. Он доказал, что под управлением следует понимать, прежде всего определенную систему социально-трудовых отношений. С таких позиций, взгляд на отношения людей в организации как на механизм строгого взаимодействия, является ложным. Витке

[24] Судьба Николая Андреевича Витке трагична - о нем мы можем судить сегодня лишь по его трудам, так как утрачены все его фотографии и биографические данные - нам даже неизвестны даты его рождения и смерти.

утверждал, что «*людское соединение – соединение органическое, а не механическое. Люди не машины и не манекены. Они – сложные психические существа. Непонимание этого простого по внешности и вместе с тем необычайно сложного по внутреннему содержанию обстоятельства служит причиной фатальных неудач администраторов*».

Заслуга Н. А. Витке заключалась в том, что он определил новую миссию руководителя, говоря, что это прежде всего *строитель людских отношений*.

Теория Н. А. Витке не получила широкого распространения, но аналогичные идеи освещались в исследованиях А. К. Гастева[25] и П. М. Керженцева[26] в области научной организации труда.



А. К. Гастев

[25]Алексей Капитонович Гастев (1882-1939) - русский революционер, профсоюзный деятель, поэт и писатель, теоретик научной организации труда и руководитель Центрального института труда.

[26] Платон Михайлович Керженцев (настоящая фамилия Лебедев, 1881-1940) - советский государственный и общественный деятель, революционер, экономист, журналист. Основатель советской школы тайм-менеджмента.

В отличие от Тейлора, особо выделявшего систему и организации, и Форда, сосредоточившегося на совершенствовании техники производства, Гастев акцентировал особое внимание на человеческом факторе, что он открыто провозгласил в своей книге «Как надо работать», указав, в первую очередь, на отсутствие культуры труда у большинства советских граждан и необходимость ее привития. Он считал, что главную роль в работе предприятия играет человек, а эффективность организации начинается с личной эффективности каждого человека на рабочем месте, в частности, с эффективного использования времени.

Ему принадлежит популярная в 1920-е гг. идея «узкой базы». Смысл ее в том, что узким местом, с «расшивки» которого надо начинать совершенствование производства, является организация труда отдельного. Гастев не увлекался высокими теориями. В духе своего времени он был весьма конкретен: управление производством делилось им на два вида — управление вещами и управление людьми. Гастев находил в этих видах управления много общего. «*Рабочий, который управляет станком, есть директор предприятия, которое известно под именем станка*». Несмотря на упрощение, даже вульгаризацию, подобные представления содержат рациональное зерно: труд любого работника может быть легко разложен на ряд операций, функций, которым можно обучить и которыми можно управлять. Вот эти функции, составляющие непрерывный ряд и одинаковые, по мнению Гастева, и для рабочего, и для директора: *расчет — установка — контроль — учет — расчет и т. д.*

Гастеву принадлежит замечательная мысль: «*Мы проводим на работе лучшую часть жизни. Нужно же научиться так работать, чтобы работа была легка и чтобы она была постоянной жизненной школой*».

Сохраняют свое значение до нашего времени принадлежащие Гастеву семь правил для всякого труда:

- *правило № 1.* Что такое научная организация труда? Это организация, основанная на строго учтенном опыте;

- *правило № 2.* Если хочешь вводить научную организацию труда, стань мастером хоть одной операции, рассчитай ее и дай ускорение. Тогда ты будешь говорить фактами, а не зубрежкой;

- *правило № 3.* Прежде чем изменить способы работы, надо их тщательно изучить;

- *правило № 4.* Не старайся сразу сделать переворот, начинай с пустяков;

- *правило № 5.* Не надоедай со своим изобретением, не хлопочи, а во что бы то ни стало претвори его в вещь;

- *правило 6.* Никогда не говори о безвыходности. Не склоняйся перед происшествиями. Настойчивая мысль и упорная воля сумеют их победить;

- *правило 7.* Знающий, но не умеющий — это механизм без двигателя.

П. М. Керженцев — известный советский партийный и государственный деятель, экономист, историк, публицист, совсем иначе подходил к вопросам управления и научной организации труда. Трактовка Керженцева самобытна. Он считал, что многие наши ученые недооценивают своеобразия эпохи перехода от капитализма к социализму, не мобилизуют трудящихся на максимальный рост производительности труда и его интенсификацию. По мнению Керженцева, необходимо говорить не только о росте производительности труда, что, разумеется, чрезвычайно важно, но и об увеличении интенсивности труда. Он подчеркивал, что во-первых, интенсивность труда — важное средство, рычаг повышения производительности труда; во-вторых, следует иметь в виду и то обстоятельство, что интенсификация труда (увеличение в единицу времени расхода человече-

ской энергии) вовсе не обязательно связана с ухудшением физического состояния рабочего.



П. М. Керженцев

Керженцев видел в рамках широкой проблематики научной организации труда три взаимосвязанных, но, вместе с тем, самостоятельных научных направления:

- изучение личного фактора производства, человека с точки зрения максимальной эффективности его работы;
- изучение вещественных факторов производства (обстановки, орудий, материалов и т. д.);
- изучение организационных методов.

А что такое, по Керженцеву, научная организация управления? Под ней он понимал *изучение организационных приемов и определение наиболее рациональных методов организационной работы.* По его мнению, объектом этого научного направления должны быть проблемы организационного плана, учета и контроля, структуры организационных объединений, установле-

ния системы правильного распределения обязанностей и ответственности среди отдельных лиц и частей организации, вопросы дисциплины, методы подбора и использования кадров и др.

Значительно позднее, в 60-е годы XX века интерес к управлению как научно обоснованной теории в нашей стране значительно возрос. Появились серьезные работы, посвященные проблемам управления на производстве и в организациях.

Бурный подъем теоретических изысканий в области управления характеризовался техническими и организационно-кибернетическими подходами.

Дальнейшее развитие теории управления в 70-80-е годы идет по пути разработки политико-экономических аспектов, с явным преобладанием идейного подхода. В научных разработках данного периода социальная сторона была признана, но человекоцентристский подход не стал ведущим.

После распада СССР во всех сферах жизнедеятельности возникает необходимость перестройки. Эта перестройка управленческой системы означала для нашей страны формирование и новой концепции управления субъектами хозяйствования. Хозяйствующие субъекты начинают действовать в условиях вновь формирующегося рынка: появляются факторы возникновения менеджмента. В результате этого эпоху перестройки называют вторым рождением менеджмента в России. В то же время руководители предприятий оказались в трудном положении. Перед ними еще вчера стояли совершенно иные задачи: выполнять план, отчитываться перед вышестоящими начальниками. Сегодня же они вынуждены были думать о судьбе своей организации самостоятельно. Это удалось лишь немногим — большое число успешно функционировавших в советские годы предприятий оказалось на грани разорения и банкротства, не выдержав конкуренции со вновь образованными.

Этот период характеризуется абсурдной ситуацией: ранее полученный управленческий опыт скорее мешал управлять в новых условиях, а новым обзавестись было непросто. Отсутствие опыта хозяйствования в рыночных условиях и у современной отечественной науки определило сложнейшие условия для формирования нового менеджмента в нашей стране. Чтобы осуществлять «догоняющее развитие» успешно, российские руководители должны были понимать, что изменений потребуют и позиция, с которой ключевые решения в сфере управления принимаются, чтобы прекратить действовать для исполнения любой ценой указаний, а начинать действовать для достижения экономической эффективности, и отношение к проблемам оптимизации (оптимизация должна буквально пронизать всю систему управления), и практика управления без конкретной измеримой цели и определения критического фактора успеха, и появившаяся в ходе перестройки негативность в отношении к организационной культуры.

Во времена перестройки сформировалось, по сути, три типа менеджмента.

Первый — это *широко распространенный менеджмент по типу советской модели,* который был присущ не только государственным предприятиям, министерствам, органам местного управления, но и большинству организаций, во главе которых еще стояли бывшие государственные руководители. Формы и суть управления существенно не изменилась тут. Поэтому большая часть таких организаций попали под глубокий кризис, при том, что их руководители стали более богатыми, чем ранее. Трансформации в рыночный менеджмент данный вид менеджмента не поддается, по причине того, что у руководителей, во-первых, мотивация к овладению менеджментом отсутствует, а во-вторых, они не в состоянии этого сделать (неадекватное образование, преклонный возраст, административные стереотипы,

принадлежность к определенным региональным кланам и пр.).

Второй тип менеджмента можно определить, как *менеджмент здравого смысла*. Он наблюдался в новых частных фирмах, среди руководителей которых немало бывших инженеров, химиков, физиков, программистов, но отсутствовали управленцы-профессионалы. Зачастую здесь встречалось соединение в одном лице директора и акционера. Обычно эти люди имеют серьезный мотив к развитию бизнеса, что и является основной причиной для роста профессионализации данной группы менеджеров.

Третий тип менеджмента представлен в основном западными фирмами, которые с собой несут *заимствованную культуру менеджмента* и способствуют повышению уровня профессионализации менеджмента через персонал и через зарубежных партнеров. Разумеется, в условиях России не стоит переоценивать роль западного менеджмента, который часто бывает бессильным при решении конкретных задач. Но ошибочным является и недооценивание его значения.

Сегодня появились три возможные концепции развития менеджмента в России:

- *концепция копирования западной теории менеджмента*, недостатком которой является то, что она не учитывает особенности российского менталитета;
- *концепция адаптации западной теории менеджмента*, предполагающая частичный учет русской ментальности, приспособление западной теории к современным российским условиям;
- *концепция создания российской теории менеджмента*, исходящая из полного учета российской ментальности с использованием аспектов мирового опыта управления.

Именно последняя представляется наиболее подходящей для России. Заимствование чужого опыта может привести к отрицательным результатам.

К особенностям российского бизнеса на современном этапе следует отнести следующие:

- отсутствие классических рыночных условий – 75 % экономики монополизировано (государственные и негосударственные монополии), коррупция, местничество;

- несовершенство законодательного регулирования рынка: структура себестоимости заставляет бизнесменов скрывать свои доходы – неполнота налоговых поступлений; негуманная система выплаты процентов за кредит; завышенные налоги на хранение продукции; несовершенная процедура банкротства и т.д.;

- отсутствие категории образованных менеджеров как таковой.

Кроме того, для российского менеджмента современного этапа характерно:

- управление на уровне «здравого смысла», невладение современными концепциями и технологиями управления, преобладание линейно-функциональных структур;
- непонимание сути бизнеса и, как следствие, игнорирование потребностей клиентов;
- отсутствие обратной связи;
- неготовность к изменениям и самоизменениям;
- отсутствие у менеджмента среднего звена мотивов к зарабатыванию денег;
- миф, что качества руководителя появляются из качеств менеджера.

Важным фактором, влияющим на специфику менеджмента, является менталитет нации. От Азии Россия впитала форму группового мышления, а от Европы индивидуализм с присущим ему мировоззрением.

Типичная российская компания сегодня – это небольшая, с точки зрения глобальной экономики, компания с *авторитарным* лидером во главе, который является собственником и менеджером одновременно. Руководитель, гибко реагируя на изменения во внешней среде, переносит господствующие там принципы жизни – не по законам, а «по понятиям» – в компанию. Решения принимаются исходя из краткосрочных, субъективных целей. Но, тем не менее, сегодня в России стремительно формируется слой профессиональных менеджеров. Пока в их составе превалируют предприниматели-собственники, но после кризиса 1998 г. на передний план постепенно выходят наемные управляющие.

Современный российский менеджмент сформировался в условиях перехода от *чрезмерно* централизованной, плановой экономики к рыночной в сжатые сроки. Он в значительной мере унаследовал черты прежней, административно-командной системы. И это вполне естественно. Многие современные организации, использующие новые организационно-правовые формы, образованы на основе прежних советских предприятий. И большинство ключевых постов в них занимают менеджеры, воспитанные в советское время.

Вместе с тем организации — хозяйствующие субъекты уже далеко не первый год функционируют в условиях рыночной, хотя пока весьма неэффективной, российской экономики и обрели некоторые важнейшие черты, характерные для субъектов рыночных отношений.

Существенное влияние на формирование российского менеджмента оказали и продолжают оказывать следующие социально-экономические факторы:

- экономическая и политическая нестабильность в стране;

- ресурсно-сырьевая направленность экономики;

- деградация производственного, научно-технического и кадрового потенциала;

- продолжающийся процесс примитивизации производства;

- сложная система и высокий уровень налогообложения хозяйствующих субъектов;

- высокий уровень инфляции;

- высокий уровень безработицы;

- низкие, в целом, уровень оплаты труда работников и удельный вес ее конечной цене произведенного и проданного товара;

- отсутствие должной зависимости размеров заработной платы многих категорий работников от количества и качества их труда;

- низкие уровень и продолжительность жизни населения, ухудшающаяся демографическая ситуация;

- значительная поляризация уровней доходов разных категорий и групп населения;

- продолжающийся процесс деинтеллектуализации труда;

- деградация социальной сферы;

- низкие уровни демократизации общества и экономки, неразвитость демократических институтов;

- низкий и продолжающий снижаться индекс развития человеческого потенциала (ИРЧП) в России, включающий уровни образования, смертности, доходов, рождаемости и миграции, а также участие граждан в управлении государством и т. д.;

- рост преступности и числа правонарушений;

- низкая экономическая эффективность деятельности многих организаций и российской экономики в целом;

- низкая платежеспособность многих хозяйствующих субъектов и населения;

- несовершенная и нестабильная законодательная и нормативная база функционирования хозяйствующих субъектов;

- использование государственными и местными органами моделей и решений, не адекватных сложившимся условиям. В ряде случаев они отображают опыт застойного периода и избыточную жесткость вертикальных иерархий, административно-бюрократических структур, в других — напротив, характеризуются чрезмерной, неоправданной либерализацией;

- игнорирование органами власти и управления явного примата горизонтального системообразования, самоуправления и тем самым менеджмента по горизонтали, недостаточный учет ими современных тенденций в развитии социально-экономических систем, заторможенность признания бифуркационных траекторий развития организаций;

- низкий профессиональный уровень работников органов государственного управления всех уровней и местного самоуправления;

- недоверие населения к представителям органов государственного управления всех уровней и местного самоуправления;

- коррумпированность работников органов государственного управления и местного самоуправления;

- наличие значительных диспропорций в уровнях развития регионов и муниципальных образований;

- хроническая асимметричность информационного пространства, деловой информации, что крайне затрудняет формирование сделок на закупку и поставку товаров, повышает хозяйственный риск;

- неразвитость рыночных отношений, инфраструктуры рынка, информационной среды;

- высокий уровень неопределенности, рисков на рынке товаров и услуг;

- низкие качество и конкурентоспособность отечественных товаров и услуг;

- высокий уровень криминализации экономики, незащищенность предпринимателей и населения от криминальных структур.

Вместе с тем в последние годы наблюдаются и явные позитивные тенденции в социально-экономическом развитии России, в частности, формирование рыночных отношений при наличии многообразия форм собственности, и рост промышленного производства, становление предпринимательского класса, преодоление предпринимателями и населением иждивенческих комплексов и т. д.

Все это, безусловно, повлияло и продолжает влиять на формирование российского менеджмента, основными особенностями которого являются:

- преобладание в организациях вертикальных, формальных связей и отношений, пирамидальных, иерархических организационных структур. Недооценка горизонтальных связей и отношений, мягких структур. Слабый учет современных тенденций в развитии организаций и использование новых типов организаций — эдхократических, партисипативных, сетевых, ориентированных на рынок и т. д.;

Эдхократия — это в одно и то же время и управленческий стиль, и организационный дизайн. Ключевым в ней является компетентность и она ценится наивысшим образом. Контроль в управлении поддерживается установлением целей, обычно напряженных. Средства достижения целей выбираются самими исполнителями. Каждый непосредственно отвечает за свои действия, и вознаграждается тот, кто добивается успеха. В эдхократической организации индивид испытывает сильное давление извне, которое частично ослабляется групповой работой, создающей чувство

общности в работе. Риск, так же, как и вознаграждения, делится между участниками.

Формальности не типичны для эдхократической организации и сводятся в ней до минимума. Это относится к иерархии, рабочим условиям и помещениям, льготам, одежде и т. п. Так, в данной организации часто бывает трудно отличить менеджера от рабочего.

Идея эдхократической среды в организации обычно приписывается американской компьютерной фирме «Хьюлетт-Паккард», начавшей проводить ее в жизнь еще в 40-х гг. Уже в течение долгого времени, даже в период рецессии, компания не увольняла работников. Компания сохраняет относительно небольшими размеры своих отделений (в пределах 1500 человек), что помогало ей внедрить менее формальные отношения и атмосферу групповой работы.

Эдхократической организации присуща высокая степень свободы в действиях работников, но ее вершиной являются качественное выполнение работы и умение решать возникающие проблемы. Ключевыми элементами эдхократического дизайна являются следующие:

- работа в областях с высокой или сложной технологией, требующая творчества, инновативности и эффективной совместной работы (групповая взаимосвязь работ);

- работники являются высококвалифицированными экспертами в своем деле, выполняют сложные производственные операции и умеют коммуницировать друг с другом высокоэффективным образом;

- структура имеет органическую основу и четко не определена, преобладают неформальные и горизонтальные связи. Иерархическое построение постоянно меняется. У многих менеджеров нет жесткой привязки к какой-то одной работе.

Части структуры сохраняются в небольших размерах:

- право принятия решений и власть основаны на экспертных знаниях, финансовый контроль осуществляется сверху;

- система вознаграждения строится на экспертных знаниях, вкладе работника, его компетенции и степени участия в общей работе, вознаграждение носит групповой характер;

- отношения по вертикали и горизонтали преимущественно носят неформальный характер, нередко отсутствует схема структуры такой организации.

Наиболее пригодным этот дизайн является для организаций в таких областях, как: консультационно-нововведенческая, компьютерно-электронная, медицинская, исследовательская и опытно-конструкторская, производство фильмов и т.п.

Лежащее в основе ***партисипативной*** организации участие работников всех уровней в управлении предполагает:

– участие в принятии решений;
– участие в установлении целей;
– участие в решении проблем.

Степень и формы участия в управлении наполняют партисипативность определенным содержанием. Различается три степени участия:

- выдвижение предложений;
- выработка альтернативы;
- выбор окончательного решения.

Первая степень — выдвижение предложений — не требует введения структурных и других изменений в традиционную организацию и может осуществляться руководителем. Такой подход все еще широко применяется на предприятиях с централизованным руководством.

Вторая степень — разработка альтернатив — требует уже появления в организации специальных структур, которые могли бы эффективно решать эту задачу. На практике это выражается в создании временных или постоянных комитетов или комиссий, которым поручается выполнять данную работу. Примером таких образований могут быть так называемые хозрасчетные или конфликтные комиссии (на российских предприятиях), комитеты по набору кадров в рабочие группы (на американских предприятиях), кружки качества (на японских предприятиях).

Третья степень — выбор альтернативы — предполагает, что участие в управлении осуществляется в форме работы специальных советов научно-технического, технико-экономического и управленческого характера. Решения таких советов нередко бывают обязательными для тех

руководителей, при которых они создаются. В состав этих советов входят, как правило, лица со следующего за уровнем руководителя более низкого уровня иерархии в организации.

Основные принципы партисипативного управления состоят в следующем:

- добровольный характер участия сотрудников в управлении посредством работы в малых группах, или участия в опросах, или работы в комиссиях;
- постоянная помощь и поддержка руководителя подразделения малой группе или комиссии, предоставление необходимой для обсуждения информации;
- работа сотрудников в малых группах должны быть регламентирована, должен существовать регламент по другим формам участия (выдвижение предложений, участие в межфункциональных комиссиях и др.);
- отсутствие каких-либо санкций за выдвижение идеи и предложений;
- все наработки сотрудников должны рассматриваться, необходима обратная связь по любой идее. Люди должны видеть, что их работа востребована, что с ней считаются. Даже если предложение отвергнуто, необходимо сообщить об этом сотруднику и объяснить, почему принято именно такое решение;
- все идеи, нашедшие одобрение должны внедряться. Руководитель должен способствовать внедрению. Если сотрудники видят, что их идеи просто складываются в стол, то энтузиазм быстро угасает;
- любые достижения персонала должны отмечаться, необходимо чтобы персонал знал, какие из их наработок оказались ценными и движение в каком направлении приветствуется;

- наличие командной системы во многих организациях, руководители которых до сих пор подавляют инициативу подчиненных. Такая система мешает организациям приспособиться к новым экономическим условиям, и они вынуждены топтаться на месте или проходить через процедуру банкротства;

- ярко выраженный авторитарный стиль руководства и стремление директорского корпуса к технократическому решению хозяйственных задач;

- стремление менеджмента к контролю за всем своим бизнесом, подчинение сбыта (свой торговый дом), расчетов (карманный банк), поставок (вплоть до всех предыдущих переделов и комплектующих производств). Чем полнее вертикальная интеграция, завершеннее набор сопряженных производств, тем увереннее чувствует себя управляющий центральным бизнесом, ведь все контролируется. В последнее время эта тенденция распространяется на власть — крупнейшие корпорации активно проводят своих людей в органы власти;

- нежелание менеджеров высшего звена делегировать полномочия и ответственность второму эшелону менеджмента, стремление все делать самим, лично контролировать. Причины этого: недоверие к подчиненным, недостаточная квалификация последних, но главное — неумение эффективно мотивировать наемных менеджеров. Вместе с тем исследования показывают, что наилучший способ подобной мотивации — приобщение к делу, наделение долей в бизнесе, менеджерским пакетом акций, а там, где это невозможно, использование бонусов, выплат процентов от прибыли. Важно также нарисовать перспективу карьерного роста, причем обязательно сопрячь это с курсом повышения квалификации, тем более, что многие российские менеджеры любят учиться;

- слабое привлечение менеджерами сотрудников к управлению организациями и подразделениями. Это не позволяет в должной мере учитывать знания и опыт работников, которые зачастую лучше менеджеров знают проблемы и видят пути их решения непосредственно в производстве (коммерции);

- слепое копирование западных методов ведения бизнеса и управления организацией. Вклад западных,

прежде всего, американских, теоретиков и практиков в развитие менеджмента бесспорен. Однако формально переносить их идеи на российскую почву недопустимо. Многое из того, что хорошо в США или Германии, неприемлемо для России. Необходимо использовать только лучшее с учетом особенностей национальной экономики;

- отсутствие гибкости у высшего менеджмента. Директора многих организаций стремятся действовать по привычке, не умеют гибко реагировать на изменения внешних и внутренних факторов, влияющих на положение организаций, а значит, не могут принимать эффективные меры и решения, приспосабливаться к новым условиям;

- перекладывание ответственности на правительство, привычка надеяться на помощь государства, которая сохранилась до сих пор. Многие менеджеры организаций обвиняют в своих неудачах президента, премьера, кого угодно, только не себя, считая, что государство должно отвечать за их беспомощность и невежество, за неумение приспособиться к новой ситуации. Разумеется, в России организации зависят от правительства, от законов, подчас противоречащих друг другу, и т. п. Тем не менее выживание организаций теперь зависит почти полностью от того, кто и как ими управляет. Если организации управляются знающими, опытными менеджерами, которые эффективно используют все имеющиеся ресурсы, в том числе, трудовые, то организации достигнут стабильности независимо от того, что происходит в стране;

- слабое знание и учет менеджерами в хозяйственной деятельности российских, региональных и местных законодательных и нормативных актов, правовой нигилизм;

- отсутствие необходимых сложившихся норм деловой этики бизнеса, нарушение предпринимателями

элементарных этических правил при осуществлении бизнес-операций, невыполнение данных ими обязательств, нарушение договоренностей, желание решить свои проблемы за счет и в ущерб интересам другой стороны;

- отсутствие сформировавшихся правил делового этикета, культуры поведения;

- эффективность деятельности многих организаций и конкретные ее показатели — производительность труда, эффективность использования и экономия тех или иных ресурсов не являются пока объектами управления;

- отсутствие заинтересованности у многих организаций во внедрении систем управления качеством, недостаточное внимание к качеству вырабатываемых товаров и оказываемых услуг;

- отсутствие у менеджеров всех рангов глубоких знаний о рынке, экономике и о самом менеджменте как о науке управления. Малая часть менеджеров обладает этими знаниями, не все стремятся получить их, чтобы использовать на практике. Большинство из них работает по принципу: главное — любой ценой заработать как можно больше денег сегодня. Это приводит к появлению огромного количества фирм-однодневок, ничего не дающих для общества, что отрицательно сказывается на построении рыночной экономики;

- значительная зависимость условий и оплаты труда наемных работников от взаимоотношений с руководителями, а не от их квалификации и результатов работы — феодализм отношений. Имеет место бесправие наемных работников, их рабское поведение и произвол руководства, чиновников. Это связано с безработицей и низкой культурой менеджеров и наиболее сильно проявляется в малых городах;

- распространенность в отношениях подчиненных к руководителям раболепства, подхалимства, лести и угодничества, а потому необъективной оценки их

деятельности и лояльности (там, где следовало бы предъявить к руководителям те или иные требования);

- неуважение к людям и игнорирование этики управления. Не секрет, что люди, работающие в государственных и частных организациях, считаются руководством винтиками, которые в любой момент можно выбросить и заменить новыми. Работники всех уровней во многих организациях бесправны и беззащитны перед произволом руководства. Каждый из них может быть уволен без объяснения причин и выплаты заработанных денег. Сделки, следовательно, и деньги нового работника могут быть присвоены руководством и поделены между ним и основным костяком сотрудников и т. д. Обман и хамство стали нормой поведения некоторых руководителей. Особенно это относится к так называемым *пульсирующим* фирмам, специфика которых заключается в постоянном наборе и увольнении через короткий промежуток времени новых сотрудников без оплаты их труда;

- низкий уровень механизации, автоматизации и компьютеризации управленческих процессов, хотя уровень информатизации и компьютеризации отечественных организаций в последние годы заметно повысился.

Вместе с тем имеется ряд факторов, оказывающих непосредственное положительное влияние на становление российского менеджмента:

- творческий подход российских менеджеров и специалистов к решению возникающих проблем;

- отрицание монокультурных моделей менеджмента;

- ориентация на гармонизацию во взаимоотношениях;

- общинный, коллективистский образ жизни и деятельности, группизм;

- стойкость, выносливость, работоспособность и энергичность россиян;

- стремление к новациям, поиску новых путей для достижения поставленной цели;

- способность быстро восстанавливать физические и духовные силы, адаптироваться в условиях быстро и кардинально меняющейся внешней среды;

- повышение общественной значимости и оценки менеджмента, профессионализация его, стремление к обучению и повышению профессиональной квалификации менеджеров;

- стремление субъектов хозяйствования всех форм собственности улучшить свои показатели за счет реформирования систем организации и управления, реализуя прежде всего два вида процессов: реорганизацию; реструктуризацию.

Но, заметим, несмотря на перечисленные характеристики, российский менеджмент еще находится в стадии формирования и развития.

Итак, в современной России возникли новые подходы к пониманию сущности менеджмента, основанные на обобщении, интегрировании идей всех предшествующих школ. В современных условиях актуальной задачей науки управления является *теоретическая разработка и практическое внедрение рыночных методов управления, то есть методов менеджмента.*

И возникает вопрос: следует нам разрабатывать свой, российский менеджмент, основанный на российской специфике, или полностью положиться на уже накопленные знания и практический опыт западных стран? Речь идет о методологических подходах/принципах формирования российского менеджмента. Ведь в современных условиях уже сформировался ряд национальных моделей менеджмента: американский, японский, европейский. Здесь возможны три варианта:

❖ концепция копирования западной теории менеджмента (то есть нашей стране надо брать и использовать модель менеджмента в готовом виде);

❖ концепция адаптации западной теории менеджмента (приспособление к российским условиям);

❖ концепция российской теории менеджмента (основывается на приоритете российской ментальности и частичного учета мирового опыта).

Более детально факторы,

Итак, рассмотрим факторы, обусловливающие особенности российского менеджмента, могут выглядеть так:

регионально-политический аспект развития экономики создает определенные трудности менеджменту. В России экономика развивается в больших по пространству и масштабу экономических регионах, обладающих большей экономической и политической самостоятельностью. Это затрудняет экономические связи регионов, процесс развития рыночных механизмов в различных регионах происходит неравномерно;

✓ Россия — федеративное государство. Экономические связи зависят от политических процессов, их особенностей в национальных республиках, обладающих политической самостоятельностью — возникают риски при инвестировании;

✓ профессионализация управления в России находится на стадии становления, следовательно, и подготовка менеджеров на этой же стадии;

✓ современное состояние экономики России характеризуется деформированной структурой — много крупных, высококонцентрированных производств, хозяйственных комплексов, предприятий ВПК, но недостаточно развит малый бизнес в России (не более 20% экономики, когда в развитых рыночных странах — 60-80%.);

✓ российский менталитет характеризуется определенной спецификой. Россияне предпочитают твердое (даже жесткое) управление. Они воспринимают сильное, авторитарное руководство. Менталитету россиян

присущи, например, терпимость и другие характеристики;

✓ в России сильны традиции технократического подхода к управлению, то есть управление технологиями, а не людьми — отсюда отсутствие экономической и социальной мотивации;

✓ переходный период к рыночной экономике создает трудности в использовании самих рыночных методов управления. Действуют и новые, и старые административные методы;

✓ в России сложилась собственная организационная культура. Основу ее составляет высокий научно-интеллектуальный потенциал, однако происходит «утечка мозгов», передовых технологий и т. п.;

Представители отечественной школы управления внесли свой вклад в практику управления, заложили основы теории менеджмента с позиции формирования теоретических и практических основ научной организации труда. А свобода [экономической] деятельности открывает новые возможности для совершенствования менеджмента организации (предприятия).

Вопросы и задания по материалам Темы 2

1. Попробуйте воссоздать некую хронологию развития отечественной теории и практики управления.

2. Расскажите о наиболее известных и интересных лично вам людях, внесших свой вклад в развитие менеджмента в России.

3. Подготовьте сообщения о деятельности Витке и Столыпина.

4. Подготовьте сообщения о научной деятельности и судьбе Гастева и Керженцева.

5. Что такое научная организация труда (НОТ) и какую роль она сыграла в становлении и развитии и советской теории и практики управления?

6. Каковы условия и факторы развития современной российской науки управления?

Примерные вопросы к семинарам по Модулю I

- Менеджмент, управление как наука и практика.
- Становление и развитие теорий управления.
- Тейлор и Форд – новые методы в американской системе управления производством.
- Исследования, концепция и практика управления Мэйо.
- Наиболее известные мировые теории и концепции управления.
- Развитие отечественной теории и практики управления.
- Научная деятельность и трагические российских ученых.
- Научная организация труда и советская практика управления.
- Условия и факторы развития современной российской науки управления.

Литература для подготовки к семинару

- Андреев В.И. Саморазвитие менеджера / В.И. Андреев. — М.: Дело, 2014.
- Блэйк Р.Р., Мутон Д.С. Научные методы управления / Р.Р., Блэйк, Д.С. Мутон [пер. с англ. И. Ющенко]. – Киев: Вышейшая школа, 2013.

- Балашов А.П. Основы менеджмента: Учебное пособие / А.П. Балашов. — М.: Вузовский учебник, ИНФРА-М, 2012.
- Веснин В.Р. Основы менеджмента: учебник / В.Р.Веснин. – М.: Проспект, 2013.
- Гончаров В.И. Менеджмент: учебное пособие / В. И. Гончаров. – Минск: Современная школа, 2010.
- Репина Е.А. Основы менеджмента: Учебное пособие / Е.А. Репина. — М.: Академцентр, 2013.
- Теория управления: учебник / [Ю. П. Алексеев и др.]; под общей редакцией: А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухина. – М.: Издательство РАГС, 2010.

Модуль II
Педагогический менеджмент: история, концепции, системы

Тема 3. Педагогический менеджмент как социальный и философский феномен

Понятие «педагогический менеджмент».

Цель, задачи педагогического менеджмента.

Педагогический менеджмент в России.

Менеджмент, управление, руководство, сотрудничество, взаимодействие в решении воспитательно-образовательных задач.

Факторы, определяющие эффективность педагогического менеджмента.

Проблемы образовательного менеджмента (обучения, воспитания, развития, кадров).

Развитие, понимание и осмысление процессов управления в педагогических системах шло своим путем и достаточно долго не пересекалось с теориями социального управления.

Наиболее полное определение менеджмента, которое может быть использовано в некоммерческой сфере (например, в образовании), дал известный американский теоретик менеджмента П. Друкер. Он считал, что современный менеджмент — это специфический вид управленческой деятельности, ориентированной на человека, имеющий целью сделать людей способными к совместному действию, придать их усилиям эффективность и сгладить присущие им слабости, ибо человеческая способность вносить вклад в общество столь же зависит от эффективности управления предприятием, как и от собственных усилий и отдачи людей. Исходя из этого, Друкер определяет и задачи менеджмента:

- сплачивать людей вокруг общих целей предприятия, чтобы создать коллектив;

- развивать в каждом сотруднике предприятия его потребности и по возможности их удовлетворять;

- ни на минуту не останавливать развитие людей;

- выстраивать производственную деятельность на основе коммуникации между работниками и на их индивидуальной ответственности, поскольку навыки и профессиональная подготовка людей, работающих на предприятии, различны, и сотрудники выполняют разнообразные виды работ;

- разрабатывать комплексные способы и средства оценки эффективности функционирования предприятия.

В мировой практике менеджмент выступает как наука, искусство и деятельность по мобилизации интеллектуальных, материальных и финансовых ресурсов в целях эффективного и действенного функционирования организации. В нем соединяются два направления: коммерческо-экономическое, или организационно-техническое, и психолого-педагогическое, связанное с управлением людьми, организацией коллектива для достижения конечной цели.

За рубежом менеджмент в образовании, или школьный менеджмент, определяется как «*сосредоточение на процессе принятия наиболее важных решений в школе*». Основная идея школьного менеджмента, например, в США, связана с децентрализацией управления в системе образования. При этом школьный учитель должен быть наделен правами участвовать в разработке и принятии наиболее важных для своей школы решений.

Практика управления образовательными учреждениями в России многообразнее и богаче его теоретического осмысления.

Родоначальником демократических и гуманистических традиций отечественной педагогики по праву

считают великого русского ученого М. В. Ломоносова. Ему принадлежит целый ряд сочинений, посвященных вопросам преподавания и организации учебного процесса в гимназиях и в высшей школе.

Одним из выдающихся памятников русской педагогической мысли является «Регламент московских гимназий» (1755). М. В. Ломоносов в нем утверждал, что «*науки благороднейшими человеческими упражнениями справедливо почитаются и не терпят порабощения*»[27]. Ученый подробно рассматривает вопрос о приеме, содержании обучения и аттестации гимназистов. Ломоносов показывает, что знания не есть ценность сама по себе — для этого необходима *специальная организация деятельности воспитанников, направленная на их приобретение.*

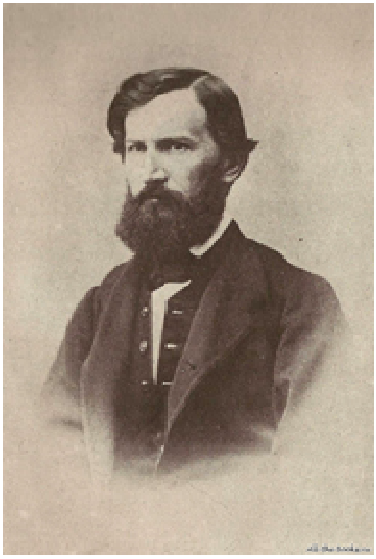
«*Все школьные табели помесячно, а записки в каждые полгода взносить в директорию на рассмотрение, где по обстоятельствам директор с инспектором Гимназии распределять будут, а особливо того смотреть, чтобы остроумные и прилежные отличны были от тупых и нерадивых*»[28].

До XIX века термины, идеи, технологии, методы управления вообще не употреблялись при анализе процессов педагогического руководства учебными заведениями. Общей особенностью развития теории социального управления и теории управления образованием было то, что использование практического опыта шло намного быстрее теоретических обобщений.

Середина XIX века в России ознаменовалась широким общественно-педагогическим движением. Выдающиеся русские ученые и писатели, мыслители, педагоги: К. Д. Ушинский, Н. А. Корф, Л. Н. Толстой и др. были,

[27] Ломоносов М. В. Полное собрание сочинений, т. IX. М., Л., 1955.
[28] Там же.

прежде всего, именно действующими педагогами, учителями, руководителями образовательных процессов.



К. Д. Ушинский

В их научных публикациях были поставлены коренные вопросы развития педагогики, содержания обучения на различных ступенях, шел разговор о целях и задачах воспитания, поднимались проблемы руководства образовательными процессами, были заложены философские и психологические основы педагогики.

Вопросы управления учебным заведением широко представлены в трудах К. Д. Ушинского[29]. Его практический управленческий труд в Гатчинском сиротском институте, Смольном институте благородных девиц, Ярославском Демидовском лицее получил отражение в

[29]Константин Дмитриевич Ушинский (1823-1871) — выдающийся русский педагог, писатель, основоположник научной педагогики в России.

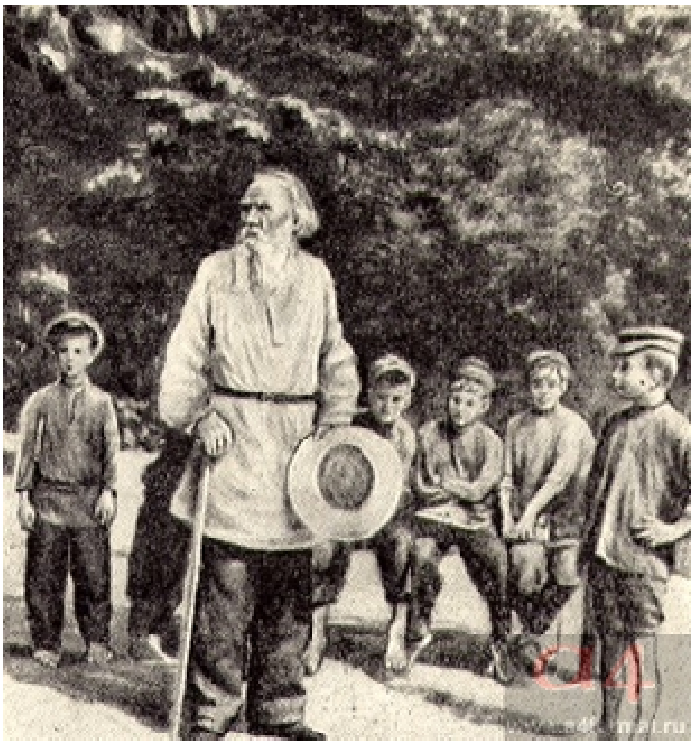
важных работах. На основе передовых для того времени педагогических принципов и методов обучения К. Д. Ушинский обосновывает роли и значения руководителя в процессе обучения воспитанников («Три элемента школы», 1857). Замечательно уже само начало этой статьи:

«*Деятельность всякого учебного заведения, если оно имеет сколько-нибудь воспитательную цель, слагается из трех элементов, представителями которых являются: администраторы заведения, его воспитатели и его учителя.*

Эти три основных элемента школьной деятельности — административный, учебный и воспитательный — могут находиться и находятся в действительности в самых разнообразных комбинациях между собой. Иногда они соединяются более или менее тесно, иногда совершенно распадаются между отдельными лицами и часто находятся даже во враждебном отношении между собой. На практике вопрос этой комбинации, на который теория до сих пор обращала мало внимания, является, по нашему мнению, одним из важнейших вопросов в деле общественного воспитания и разрешается если не всегда удачно, то зато чрезвычайно разнообразно. Теория же никогда не обращала на него особенного внимания, хотя от этой комбинации основных элементов всякой школы более всего зависит та ее воспитательная сила, без которой она является декорацией, закрывающей от непосвященных пробел в общественном воспитании, подобно тем картонным деревьям, которыми закрываются пустые места на театральной сцене»[30].

[30] Ушинский К.Д. Избранные педагогические сочинения. – М.: Государственное учебно-педагогическое издательство Мин. просвещения РСФСР, 1953.

Вопросы регламентации деятельности учебных заведений поднимал Л. Н. Толстой на примере организованной им Яснополянской школы. Он убедительно доказал, что русская школа не должна копировать образовательные системы западных стран, а иметь свое развитие, отвечающее законам многовековой русской культуры. По его мнению, какой бы школа не была, дорогой, дешевой, лучшей или похуже она должна быть доступна любому. Вот несколько цитат из его работ.



Л. Н. Толстой и ученики яснополянской школы

«Школы, устраиваемые крестьянам, правда, отдаляются от требуемого образца школы, но зато получают

самые разнообразные формы, подделывающиеся повсюду к местным условиям ...».[31]

«...глубокое преобразование, развитие и улучшение школьного дела осуществимы лишь при непосредственном взаимодействии руководства с детьми»[32].

Толстой ратовал за свободу в образовании и воспитании не только обучаемого, но и самого учителя. И сам он, и учителя Яснополянской школы учили детей с удовольствием и для себя, и для них. По мнению, великого писателя и педагога нужно переосмыслить сущность педагогической профессии, ее целей и задач, чтобы выявить новые модели образования и воспитания. Философские идеи о безграничности развития значительно расширяют и углубляют понимание природы ребенка и взрослого, что открывает новые подходы в работе школы, в воспитательной и образовательной деятельности педагога, смысл которой все яснее видится как созидание человека.



Н. А. Корф

[31] Толстой Л.Н. Педагогические сочинения. - М.: Учпедгиз, 1953.
[32] Там же.

Особый вклад в теоретическое осмысление деятельности руководителя школы в дореволюционный период внес Н. А. Корф[33], впервые сделавший попытку развести функции директора учебного заведения и школьного совета. Заслуга его заключалась в том, что он предложил оценивать труд учителя «*не по благонадежности, а по результатам учения школьников*».

Закладывая основы для педагогического анализа учебного процесса, Н. А. Корф предложил отойти от термина «надзор», принятого в нормативных государственных документах того времени, и предложил заменить его более корректным — «наблюдение», призывая руководителей посещать «поменьше занятий, да потолковее».

В конце XIX века появляется первый учебник об устройстве школы, который заявил о рождении полноправной научно-практической отрасли знаний, называемой школоведением. В этот период выходят и работы, где поднимаются вопросы о демократизации процессов управления, излагаются педагогические, экономические требования, которые обязан выполнять руководитель учебного заведения или заведующий.

Характеризуя период развития управления образовательными учреждениями с середины XIX века до начала XX века, можно назвать его этапом «накопления знаний». Заслугой К. Д. Ушинского, Л. Н. Толстого, Н. А. Корфа и других было то, что они впервые подняли широкий круг вопросов, касающихся непосредственно организации и руководства учебными заведениями.

В первые годы советской школы проблема научного руководства не привлекала к себе внимания. Это можно объяснить, во-первых, преобладанием начальных школ

---

[33] Барон **Николай Александрович Корф** (1834-1883) - известный русский общественный деятель, педагог и публицист, организатор земских школ.

с небольшим количеством учителей и учеников, во-вторых, эти годы характеризуются отрицанием практически всего, что было свойственно режиму старой, дореволюционной школы.

Характерной чертой этого периода явилось то, что органы народного образования стремились построить новую школу без инспекторов и заведующих, классных наставников и наставниц, учреждения, где работники несут коллективную ответственность за всю школьную жизнь. Однако большое количество постоянно возникающих вопросов педагогического и административного характера требовало оперативного повседневного решения. Кроме того, отсутствие единоначалия не позволяло обеспечить необходимую стройность школьной жизни. Во всей работе, педагогической и организационной, стала господствовать стихия и случайность. Но все же Советская власть посчитала необходимым ввести в систему заведывания учреждениями, в том числе, и в школу, принцип единовластия, единоличной ответственности заведующего школой за все положения школы, за всю работу педагогов.

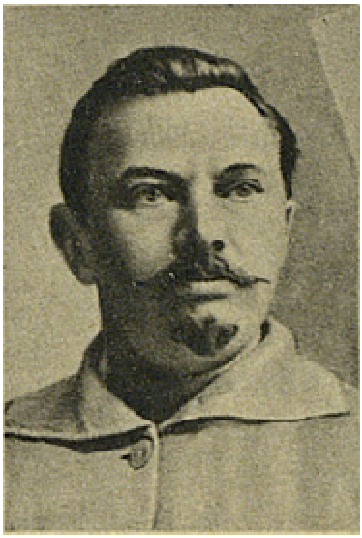
Главным, основополагающим принципом при решении теоретических и практических задач школьного управления стал сформулированный В. И. Лениным *принцип связи школы с политикой*.

Под влиянием работ В. И. Ленина и формировался стиль руководства советской школой:

- умение выделить главное звено в сотне больших и малых дел, из которых слагается школьный процесс;
- стремление вникнуть в существо работы учителя, анализировать факты, получать объективные выводы;
- уважение к педагогической теории.

Одной из ярких личностей, ознаменовавших новый этап развития науки, был ученый-исследователь

Н. И. Иорданский[34]. В 1932 году в статье «Управление и руководство школой» он впервые для педагогики употребляет термин «управление».



Н. И. Иорданский

В книге «Школоведение» Н. И. Иорданский, одним из первых, говорит о двух аспектах управления образовательным учреждением: организации школьного дела (государством, органами управления) и отдельно – об организации учебного процесса. Впервые дается попытка обосновать не только конкретную организацию школьной жизни, но и выстроить научный курс школоведения как учебной дисциплины.

В 30-40-е годы школоведение стало оформляться в отдельную отрасль педагогического знания, включающую в себя как вопросы внутришкольного управления,

[34] Николай Иванович Иорданский (1876-1928) — участник революционного движения в России, журналист, советский дипломат.

так и управление школой вышестоящими организациями.

15 мая 1934 годы выходит в свет постановление СНК СССР и ЦК ВКП(б) «О структуре начальной и средней школы СССР», один из пунктов которого гласит, что *заведующие средними школами получают статус директора, имеющего круг обязанностей и несущего перед государством полную ответственность за деятельность школы*. Определилась фигура директора школы как квалифицированного педагога-руководителя, облеченного полномочиями государства и единолично отвечающего за работу коллектива.

Укрупнение школ и усложнение задач вызвало и необходимые изменения в управлении. Были обозначены новые проблемы управления школой, так как стало ясно: повышение уровня руководства является условием дальнейшего развития школы. Становится необходимым разделение функций управленческого труда. Остро встают задачи планирования и анализа учебного процесса.

Ведущую роль в руководстве школой стали отводить функции контроля. Об этом говорили Приказы наркома просвещения РСФСР в 1934 и 1943 годах – об улучшении контроля за школами и учителями. Уровень контроля определяется по числу посещаемых директором уроков и особенно уроков «активного контроля».

Этот этап развития управления образовательным учреждением можно назвать школоведческим — впервые в учебниках «Педагогика» под редакциями И. А. Каирова (1939), П. Н. Груздева (1940) выделяются специальные разделы «Школоведение», где раскрываются роль директора школы и направления его работы. Особо подчеркивалось, что *школоведение – новый раздел педагогики*. Однако говорить о развитии полноправной науки управления образовательным учреждением еще не приходится, так как в данный период изучаются и разраба-

тываются, в основном, две проблемы: *руководство* и *контроль*. Следует отметить, что исследования носят прикладной характер и не сводятся к изучению всего управленческого цикла. На протяжении длительного периода времени термин «руководство» был ведущим и единственным, обозначающим всю управленческую деятельность. В научной литературе не раз делалась попытка дать четкое определение этому термину, но зачастую понятие «руководство» употреблялось именно как синоним термина «управление».

В 50-60 годы школоведение становится вполне официальной и общепризнанной частью педагогики. Выходят учебники и учебные пособия «Педагогика», которые включали главу или целый раздел, рассматривающие проблемы школоведения. В них подчеркивалось, что *школоведение – это часть педагогики, раскрывающей преимущественно практические вопросы, связанные с административно-педагогической, хозяйственной деятельностью директора школы, с работой педагогического совета, с режимом учебно-воспитательной работы и внутренним распорядком школы.*

Значительный вклад в становление основ управления образования внес А. Н. Волковский[35]. В статье «К вопросу о школоведении как самостоятельной отрасли педагогики» он поднимает проблему определения научных основ школоведения, как отдельной теоретической науки. Впервые прозвучал тезис о том, что *предметом советского школоведения является исследование задач, содержания и методов управления школьным делом как раскрытие особенностей*

[35] Александр Николаевич Волковский (1889-1968) - педагог, член-корреспондент АПН РСФСР (1947). Вел научную и преподавательскую работу в научно-исследовательских институтах и вузах Москвы. Его основные труды посвящены школоведению, повышению квалификации учителей, политехническому образованию, трудовому обучению, профессиональной ориентации учащихся.

системы руководства школой, научное управление народным образованием, являющееся главной стороной научного управления общества.

А. Н. Волковский впервые предложил структуру, на основании которой может быть построен курс «Школоведение», включающий в себя разделы:

– предмет, источники и методы школоведения;
– система управления школьным делом;
– система непосредственного руководства школой;
– подготовка и повышение квалификации учительских и руководящих кадров.

Данная структура курса не является совершенной, но в свое время была новаторской, имеющей существенное значение для развития науки.

Развитие школы в период реформ 60-х годов подняло на более высокую ступень национальное образование. Возрос интерес исследователей к организации школьного дела с позиции развития подходов и методов управления. В 1969 году в статье «Школоведение, его предмет и задачи» (Н. И. Соцердотов и Н. В. Черпинский) отмечают поступательное развитие школоведения, утверждая, что школоведение – это отрасль педагогической науки, разрабатывающая организацию школьного дела и выявляющая законы управления во всех звеньях системы народного образования.

В педагогической литературе начинают активно использоваться термины «управление школой», «внутришкольное управление» и появляются первые исследования, касающиеся организации управленческой деятельности в школе. Происходит становление нового этапа в развитии науки управления школой, который можно и назвать *управленческим*. Большой заслугой отечественных ученых является попытка разработать понятийный аппарат школоведения как самостоятельной отрасли педагогической науки.

Существенным образом изменяется взгляд на роль руководителя школы. Большинство исследователей сейчас едины в том, что управление коллективом – это профессиональное действие, наука и искусство. Руководитель коллектива должен иметь профессиональную педагогическую, психологическую и управленческую подготовку, обладать необходимыми организаторскими способностями и сохранять неослабевающее желание взаимодействовать с людьми, управлять трудовыми процессами. Директор школы – это аккумулирующий центр.

Стремительное развитие в 70-е г. теории социального управления дало толчок и дальнейшему развитию педагогической науки – этот этап характеризуется осмыслением проблем управления с точки зрения теории и практики управления сложными социальными системами. Наблюдается тенденция экстраполяции основ теории социального управления в управление образованием с учетом специфики системы образования. На этих основах происходит выведение теоретического знания и конструирование различных моделей управленческой деятельности.

Активное использование появившихся исследований по теории системного подхода позволило обосновать его в управлении школой. Системное видение процесса управления школой обеспечило теоретическую основу для интеграции разрозненных управленческих действий, конструирование модели управленческого цикла, определило его состав, структуру, описание концептуальной схемы функционирования.

В этот период активно разрабатываются закономерности, принципы, функции и методы внутришкольного управления. Утверждается концепция функционального подхода, в качестве предмета исследования которого выступает структура управления. Рассмотрение школы, педагогического процесса и управленческой деятельности

как сложных систем позволило ученым описывать эти системы разными языками.

Появляется и новое направление в исследовании проблем внутришкольного управления – *психологии управленческой деятельности*, изучающая как психологические механизмы деятельности руководителей, так и способы подготовки руководителей к этой деятельности.

Новый этап управления образовательными учреждениями ознаменовался тем, что включил в себя четыре потока научных знаний: *теорию управления школой, теорию управления процессом обучения, психологию управления, управление воспитательным процессом в школе.*

90-е годы открыли новый период в управлении образованием. Толчком к этому послужила новая социальная ситуация, смена ценностных ориентаций. Радикальные изменения в обществе изменили цели и содержание образования. Вследствие этого обнаружились острые противоречия в системе управления образовательными учреждениями. Кардинальные перемены потребовали перестройки управленческих функций, другой направленности, иных отношений в системе управления. В виду того, что старые нормативные требования потеряли свою актуальность, а новые еще не сложились, в науке и практике возник естественный интерес к научному осмыслению педагогической реальности, к поиску новых управленческих подходов. Предпринимаются попытки разработать концепции с технологическим обеспечением управленческих процессов в школе. На разработку исследований в этом направлении повлияло знакомство с зарубежной литературой по современному менеджменту, где именно технологический аспект считается наиболее сильным.

Поиск новой модели содержания управленческой деятельности закрепляется в новых терминах – «*педагогический менеджмент*», «*менеджмент в управлении школой*».

Главное отличие менеджмента и внутришкольного управления в том, что менеджмент разработан для управления, в первую очередь, бизнесом, и его конечной целью является получение прибыли. Однако в теории и практике менеджмента хорошо разработана поведенческая сторона деятельности менеджера. Он в своей деятельности опирается на три точки: уважение, доверие и успех. Именно эта часть менеджмента является исключительно важной и для педагогики в целом, и для образования — целостной общепризнанной структуры теории управления образованием до конца еще не сложилось, а признанные социальным управлением и западным менеджментом научные концепции и подходы требуют тщательного рассмотрения и адаптации в условиях современной России.

Динамичное развитие рыночных отношений и происходящие в современном социуме экономические, технологические, интеллектуальные, инновационные и иные трансформации свидетельствуют о необходимости формирования особых условий управления различными сферами общественной жизни и подготовки высокопрофессиональных управляющих, обладающих необходимым набором знаний, умений и навыков, способствующих профессиональной реализации индивида. При этом следует помнить, что формирование необходимых знаний, умений, навыков, компетенций предполагает не только их эффективное применение в профессиональной деятельности, но и возможность их творческой интерпретации в условиях нестабильной рыночной среды.

Современный менеджер должен обладать рядом таких основополагающих качеств, как:

– креативность,
– адаптивность,
– стрессоустойчивость,
– коммуникабельность и т. д.

Образовательная система сегодня как совокупность социально-экономических институтов, способствующих формированию и развитию интеллектуального потенциала страны, является одной из важнейших сфер в процессе становления и воспитания членов социума и требует особого подхода к решению проблем ее эффективного управления. Важно отметить, что на современном этапе социального развития образование является одним из элементов сложной взаимосвязанной системы экономических, политических, культурных и религиозных взаимоотношений в социуме.

Происходившие в 90-е гг. XX века структурные, социальные и экономические трансформации в условиях осуществления неэффективного руководства происходящими в стране процессами на фоне полной дестабилизации политической обстановки привели к деградации сложившегося производственного, хозяйственного и социального потенциала во многих сферах общественной жизни, в том числе, в системе образования. Недостаточно четко обозначенные стратегические цели, установки и задачи привели к несовершенным методам управления системой образования, особенно в сфере высшего образования, недоучету ее особенностей и перспектив развития, что, помимо всего прочего, привело к массовому оттоку интеллектуального потенциала из страны.

Современный этап развития системы образования можно назвать экспериментальным, так как, зачастую методом проб и ошибок, продолжаются поиски наиболее оптимальных и приемлемых на данном этапе существования социума путей развития доступного национального образования. В этих условиях возрастает

роль эффективного управления образовательной системой.

Особенность управления системой образования заключается в том, что оно должно обеспечивать потребности того общества, в котором осуществляется, что во многом означает осуществление деятельности с учетом перспективных вариантов развития современного социума. Необходимо учитывать и то, что современная система управления образованием имеет сложную структуру, включающую такие подсистемы, как теоретико-методическая, педагогическая, экономическая, организационная, технологическая.

При этом заметим, что система управленческого воздействия в сфере образования реализуется на трех основных уровнях:

– государственном;
– региональном;
– муниципальном;
– конкретного образовательного учреждения.

Внедрение *педагогического менеджмента* в практику деятельности современной образовательной организации вызвано необходимостью осуществления грамотного управления в условиях меняющегося российского образования, когда образовательные организации уходят от единообразия, предоставляют населению вариативные образовательные услуги, участвуют в инновационных процессах. Таким образом, п*едагогический менеджмент выступает как комплекс принципов, методов, организационных форм и технологических приемов управления образовательными системами, направленный на повышение их эффективности.*

Особенностью образовательной организации на современном этапе является то обстоятельство, что, являясь некоммерческой организацией, образовательное учреждение согласно Закону «Об образовании в РФ»

может осуществлять (что на практике и происходит) практически любую предпринимательскую, то есть коммерческую деятельность. Термин «некоммерческая» относится к организациям, не ставящим своей главной целью получение прибыли от осуществления своей деятельности. Наряду с этим само по себе отсутствие такой цели вовсе не означает, что некоммерческая организация не может зарабатывать деньги.

Образовательные учреждения независимы в своей деятельности, самостоятельны в осуществлении образовательного процесса, подборе и расстановке кадров, осуществлении научной, финансовой, хозяйственной и иной деятельности в пределах законодательства РФ, типового положения образовательной организации и ее Устава.

Обобщая изложенное, можно прийти к выводу о том, что менеджмент в образовании выступает как комплекс принципов, методов, организационных форм и технологических приемов управления образовательными системами, направленный на повышение их эффективности.

Напомним (более подробно ниже) основные функции менеджмента в образовании:

— разработка целенаправленных решений;

— организация выполнения принятых решений, создание надлежащих условий для эффективной работы образовательного учреждения, каждого участника образовательного процесса, обеспечение мотивов и стимулов их деятельности;

— контроль выполнения решений.

К методам управления в образовательном менеджменте отнесем:

- экономические методы (экономическое стимулирование);
- административные методы – регламентация деятельности исполнителей, ее нормирование, работа с

кадрами, методы психолого-педагогического воздействия – обеспечение благоприятного психологического климата, стимулирование творчества и инициативы, прогнозирование социальных перспектив развития образовательного учреждения;

- методы общественного воздействия – развитие демократии коллективов, введение лояльной конкуренции, толерантности, повышение престижа и имиджа как профессии педагога, так и образовательного учреждения в целом.

Полный цикл управления состоит из планирования, организации, мотивации и контроля. Все эти функции являются базовыми и объединены коммуникационной связью для принятия решений.

Функции управления в образовательном менеджменте отличаются характерными особенностями и полагаются нами следующими:

- информационно-аналитической;
- мотивационно-целевой;
- планово-прогностической;
- организационно-исполнительской;
- контрольно-диагностической;
- регулятивно-коррекционной[36].

Все они взаимосвязаны и последовательно, поэтапно сменяют друг друга, образуя единый управленческий цикл.

И, в завершение нашей темы, добавим: видимо, образовательные организации, с точки зрения современного менеджмента, должны определить все относящееся к:

- стратегическому процессу определения роли образовательной организации в социально-экономической среде;

---

[36] Третьяков П.И. Оперативное управление качеством образования в школе. - М., 2004.

- предоставлению преподавательских кадров;
- поддержанию рабочей среды;
- разработке, анализу и обновлению учебных планов и программ;
- отбору и приему поступающих;
- отслеживанию и оценке обучения;
- окончательной оценке для предоставления свидетельства/аттестата;
- внутренним и внешним коммуникациям;
- измерению учебного процесса.

Вопросы и задания по материалам Темы 3

1. Что такое «педагогический менеджмент»?
2. Расскажите подробно о целях и задачах педагогического менеджмента.
3. Подготовьте сообщения о концепциях, идеях и управленческой практике российских ученых и педагогов (по выбору).
4. Что представляют собой факторы, определяющие эффективность педагогического менеджмента?
5. Подготовьте сообщения о проблемах образовательного менеджмента (обучения, воспитания, развития, кадров) на современном этапе развития отечественной науки.

Тема 4. Закономерности, принципы, функции современного менеджмента в образовании

Специфика педагогического менеджмента.

Принципы управления современным образовательным учреждением.

Методологические подходы к управлению.

Факторы, влияющие на механизмы реализации менеджмента в образовании.

Функции педагогического менеджмента.

Исходя из того, что менеджмент – это совокупность принципов, методов, средств и форм управления, то есть сплав науки и практики/искусства управления людьми и социальными процессами, можно сказать, что *педагогический менеджмент – комплекс принципов, методов, организационных форм и технологических приемов управления педагогическими системами, направленный на повышение эффективности их функционирования и развития.*

Специфика педагогического менеджмента выражается в своеобразии предмета, продукта, орудия и результата труда менеджера.

Предметом труда менеджера является деятельность управляемого субъекта, продуктом труда – информация, а орудием труда — слово, язык, речь.

Результатом труда является качество образования.

А теперь разговор пойдет о принципах. Ученые предлагают различные варианты. Вот, например, принципы, лежащие в основе управления современным образовательным учреждением, по мнению ряда исследователей:

- *демократизация* — этот принцип предполагает распределение прав, полномочий и ответственности

между всеми участниками процесса управления, его децентрализацию.

- *гуманизация* — она обеспечивает равнодоступный для каждой личности выбор уровня, качества, направленности образования, способа, характера и формы его получения, удовлетворения культурно-образовательных потребностей в соответствии с индивидуальными ценностными ориентациями;
- *переориентация* учебного процесса на личность ученика;
- *гуманитаризация* образовательных программ, то есть такое соотношение, сочетание учебных предметов и информации, применение таких дидактических подходов, методов и технологий обучения, которые обеспечивают приоритет общечеловеческих ценностей, целостность, последовательность, преемственность и опережающий характер обучения;
- *дифференциация, мобильность и развитие*. Эти принципы предполагают многоуровневость, многопрофильность, полифункциональность образовательных программ всех видов образовательных учреждений. Они обеспечивают детям, подросткам, юношеству по мере их взросления, социального становления и самоопределения, возможности передвижения по горизонтали, (смена класса, профиля, направленности образования), а также по вертикали (смене уровня, типа, вида образовательного учреждения);
- *открытость* образования, то есть предоставления возможности как непрерывного образования в различных формах, так и общего образования на любой ступени, любом уровне (базисном и дополнительном);
- *многоукладность* образовательной системы, или качественный рост и развитие государственных учебных заведений, а также открытие элитарных образовательных учреждений;

➢ *стандартизация* — принцип предполагает соблюдение федеральных стандартов качества образования, учитывающих национальные и другие особенности конкретного региона.

Вот трактовка принципов педагогического менеджмента (основные правила поведения субъекта менеджмента при взаимодействии его с управляемыми субъектами/объектами), данная в книге В. П. Симонова «Педагогический менеджмент»[37]:

➢ *принцип научной организации труда* в структуре и содержании педагогического менеджмента — главное условие развития способностей обучающихся в организованном учебно-воспитательном процессе;

➢ *оптимальность* — основной принцип научной организации труда в структуре и содержании педагогического менеджмента, условие необходимости и достаточности количества требований (предписаний, указаний), предъявляемых субъектом менеджмента к деятельности исполнителя (оптимальности количества разделов плана работы, количества планируемых мероприятий и т. п.);

➢ *принцип аналитической деятельности* — основные правила, которых должен придерживаться менеджер при наблюдении, анализе и оценке эффективности деятельности;

➢ *принцип конкретного целеполагания* — основа и планирования, и контроля, то есть, основа содержания деятельности менеджера любого уровня управления. Этот принцип отражает требование ставить цели с учетом их оптимальности и реальности, социальной значимости и перспективности. Неопределенно сформулированная цель уже на начальном этапе управления

---

[37] Симонов В. П. Педагогический менеджмент: Ноу-хау в образовании: учеб. пособие / Симонов В. П. – М.: Высшее образование, 2007.

является дезорганизующим, дезориентирующим фактором;

- *принцип кооперации и разделения труда* отражает важнейшее требование к управленческой деятельности. Недопустимо стремление руководителя все сделать самому. При таком положении инициатива и творчество исполнителя постепенно снижается, а руководитель все более утопает в текучке, поэтому необходима опора на общественные организации, на коллективное творчество и коллективный разум;
- *принцип функционального подхода* предполагает совершенствование управленческой деятельности на основе постоянного обновления, уточнения и конкретизации функций исполнителей;
- *принцип комплексности* — это сочетание целевого, функционального и линейного управления;
- *принцип самосовершенствования* — постоянное использование достижений теории и передовой практики менеджмента.

Симонов приводит и принципы управления по материалам, как он выражается, *народной* педагогики:

- *принцип ответственности*: делай сам свое дело и не делай ничего за подчиненного;
- *принцип солидарности*: делаем вместе то, что нам положено;
- *принцип состязательности*: делай лучше, чем он;
- *принцип отдачи*: умеешь сам, научи другого;
- *принцип коллективизма*: коллектив – сила;
- *принцип скромности*: не гордись своей победой, пускай другие гордятся твоей победой;
- *принцип преодоления*: не унывай при поражении;
- *принцип самооценки*: изучай самого себя, знай свои сильные и слабые стороны;
- *принцип достоинства*: никогда не унижайся для достижения цели;

- *принцип великодушия*: не будь жлобом;
- *принцип универсальности*: стремись быть универсалом в своей области;
- *принцип человеколюбия*: помогай нуждающимся;
- *принцип преемственности*: почитай опытных;
- *принцип гармонии*: в здоровом теле — здоровый дух;
- *принцип самостоятельности*: учись делать все сам;
- *принцип красоты*: делай все красиво;
- *принцип познания*: век живи — век учись;
- *принцип природолюбия*: уважай братьев меньших[38].
- Реализация принципов управления на практике требует четких методологических подходов. В качестве определяющих часто используются *системный, синергетический, структурно-функциональный, коммуникационно-диалогический, культурологический и личностно-ориентационный подходы*. Сущность их в следующем:

- *системный подход* позволяет установить целостность образовательной системы, степень взаимосвязи и взаимодействия ее целесодержащих элементов, соподчиненность целевых ориентиров в деятельности подсистем различного уровня;
- *синергетический подход* предполагает учет природосообразной самоорганизации субъекта. Практически это означает принятие во внимание всех компонентов человеческого «я» в деятельности любой социально-педагогической системы;
- *структурно-функциональный* подход позволяет рассматривать учебное заведение как целостный

[38] Симонов В. П. Педагогический менеджмент: Ноу-хау в образовании: учеб. пособие / Симонов В. П. – М.: Высшее образование, 2007.

социальный организм, части которого функционально связаны друг с другом и со всем обществом;

- *коммуникационно-диалогический* подход состоит в установлении взаимодействия всех субъектов (объектов), находящихся в открытых и равноправных взаимоотношениях по достижению прогнозируемых конечных результатов;
- *культурологический подход* предполагает объединение в целостном непрерывном общеобразовательном процессе специальных, общекультурных и психолого-педагогических блоков знаний по конкретным научным дисциплинам, общечеловеческим и национальным основам культуры, закономерностей развития личности;
- *личностно-ориентированный подход* означает учет природосообразных особенностей каждой личности, предоставление ей своей адаптивной ниши для более полного раскрытия способностей и возможностей с учетом зоны ближайшего развития.

Профессиональные знания по менеджменту предполагают осознание трех принципиальных различных инструментов управления:

- *организация, иерархия управления*, где основное средство — воздействие на человека сверху (с помощью основных функций мотивации, планирования, организации и контроля деятельности, а также распределение материальных благ и пр.);
- *культура управления* — вырабатываемые и признаваемые обществом, организацией, группой людей ценности, социальные нормы, установки, особенности поведения;
- *рынок, рыночные отношения*, основанные на купле-продаже продукции и услуг, на равновесии интересов продавца и покупателя.

В социальных и экономических системах эти три компонента всегда сосуществуют, а облик социально-

экономической организации общества определяется тем, какому из названных инструментов отдается приоритет.

Общая тенденция в менеджменте проявляется в стремлении к *неформальным, демократичным, гибким способам и адаптивным методам управления*.

В современных условиях менеджмент должен использоваться не столько как система власти в виде иерархической пирамиды, сколько как ресурс развития горизонтальной организационной системы.

Цель управления заключается в совершенствование процесса принятия решений теми, кого они непосредственно затрагивают.

При демократизации управления делегирование полномочий является главной проблемой, поскольку в той мере, в какой полномочия/функции не делегированы, они централизованы. Децентрализация полномочий требует их оптимального распределения как по вертикали, так и по горизонтали.

Ведущая роль в менеджменте отводится руководителю образовательного учреждения, той философии управления, на основе которой он организует свою деятельность, следовательно, директор образовательного учреждения должен быть лидером в своей организации.

Можно, кстати, напомнить о типах лидерства, необходимых руководителю для того, чтобы организация считалась успешной:

❖ *техническое лидерство*. Руководитель успешен и признан в планировании, организации, координации, составлении бюджета, учебного расписания. Хорошо разбирается в хозяйственных проблемах школы.

❖ *человеческое лидерство*. Руководитель хорошо контактирует с людьми, может оказывать поддержку и управлять конфликтами. Оказывает влияние на формирование моральных устоев и нравственных ценностей,

способствует развитию педагогического творчества. Использует тактику совместного принятия решений.

❖ *образовательное лидерство* предполагает успешность в диагностике проблем школы и учителей, оказании помощи в оценке учителей (как педагогов, но не как предметников). Образовательный лидер успешен в составлении учебного плана и в структурировании программы обучения. Он может участвовать в подготовке учителей школы.

❖ *символическое лидерство*. Директор становится символом школы, школу знают не по номеру, а по фамилии директора. Он председательствует на церемониях и собраниях, знает по имени всех сотрудников и учеников, посещает классы и делает обходы школы. Люди в школе быстро понимают, что и как ценит их руководитель, приобретают чувство упорядоченности и целенаправленности своих действий. Они ощущают свою вовлеченность в дела школы, и их заинтересованность возрастает.

❖ *культурное лидерство*. Директор в такой школе – верховный жрец. Он является главным носителем и хранителем культуры школы, ее традиций и символов. Он поддерживает климат, основополагающие мифы и общие задачи, следит за передачей традиций и культуры новичкам. Люди начинают верить в школу как в идеологическую систему. Они — члены сильной культуры, и это придает им чувство собственной значимости и ощущение важности их работы, что служит для них прекрасным стимулом.

Итак, отметим ряд позиций, которые представляются чрезвычайно важными для обоснования системы взглядов на теорию и практику успешного педагогического менеджмента:

- для того чтобы успешно управлять организацией, необходимо прежде выяснить, в каком состоянии пре-

бывают субъекты управления в школе, каковы их ожидания, представления, ценности и прочее;

- успешное управление предполагает в качестве первого шага анализ представлений, ожиданий, ценностей первых лиц в организации, особенности их личных позиций;
- осознанные и неосознанные представления руководителя организации о подчиненных достаточно однозначно определяют культуру и структуру организации;
- успешное управление организацией сегодня – это управление группами, а не индивидуумами;
- характер и особенности взаимоотношений между членами педагогического коллектива являются одним из факторов, определяющих возможность роста мастерства и воспитание педагога-лидера;
- не существует наилучшего (преимущественного) способа управления, есть способы адекватные и неадекватные обстоятельствам;
- уровень профессионализма человека определяется его способностью организовывать собственную работу, уровнем мотивации и профессиональными знаниями, умениями и навыками;
- уровень профессионализма руководителя определяется способностью разделить свое видение проблем с другими, мотивировать их для достижения поставленных целей — руководить людьми в совместном достижении целей, а не управлять людьми.

Попробуем конкретизировать вышесказанное.

Что же такое менеджмент в образовании? Данный термин, естественно, обозначает некие процессы, связанные с управлением. Традиционно под менеджментом принято понимать активность, осуществляемую в бизнесе или, к примеру, в политике. Но в последнее время в России начинает набирать популярность менеджмент в образовании.

Процесс управления предполагает наличие субъекта и объекта. Данная характеристика актуальна и для такого явления, как менеджмент в образовании: *субъектом управления* в данном случае будут *сотрудники учреждения*, в котором реализуются учебные программы; *объектом* — сама образовательная организация, а также процессы, проходящие в ней.

Задача менеджмента соответствующего типа — *совершенствование учебного процесса, повышение его эффективности, оптимизация с точки зрения трудовых и финансовых затрат деятельности учебного заведения в корреляции с требуемыми результатами.*

Менеджмент в образовании может характеризоваться *национальной спецификой.*

Например, в учебных заведениях США он связан с *наделением преподавателей школ значительным объемом полномочий, позволяющим планировать и оптимизировать процесс обучения.*

В России, в свою очередь, работники общеобразовательных организаций — если говорить о государственных и муниципальных учреждениях — *обязаны в общем случае придерживаться программ, утверждаемых на региональном или даже федеральном уровне.* Вследствие этого российский менеджмент в образовании становится прерогативой преимущественно частных учебных заведений. Хотя, безусловно, в некоторых аспектах организации учебного процесса в государственных школах он тоже может применяться — например, в части внеклассных занятий или, как вариант, оптимизации бюджетных расходов.

Современные исследователи считают, что менеджмент в образовании характеризуется рядом факторов, влияющих на механизмы его реализации. В числе таковых:

- специфика системообразующих элементов менеджмента как самостоятельной среды социальной активности;

- цели управления; — методы, задействуемые субъектами менеджмента;

- задачи, которые стоят перед менеджером в системе образования;

- ключевые принципы, на которые опирается преподаватель при выстраивании соответствующих управленческих коммуникаций;

- функции, характеризующие педагогический менеджмент;

- критерии качества управленческой активности.

Некоторые исследователи полагают, что к факторам педагогического менеджмента допустимо относить также *результаты деятельности сотрудников школ, направленной на реализацию соответствующих управленческой активности.*

Статус системообразующих элементов в педагогическом менеджменте, безусловно, будут иметь и сотрудники образовательных организаций на различных должностях (администрация вузов, научно-педагогический состав, директора школ, их заместители, учителя), и учащиеся (студенты, школьники, курсанты).

Следующий системообразующий элемент, который включает в себя менеджмент в образовании — это *учебный процесс* и непосредственно связанные с ним *коммуникации*, характерные для вузов и школы — например, Ученый совет, педсоветы. Участие в соответствующих мероприятиях, так или иначе, принимают все субъекты и объекты педагогического менеджмента. Учебный процесс — важнейший системообразующий элемент, консолидирующий интересы и приоритеты лиц, которые вовлечены в социальные коммуникации в рамках реализации образовательных программ.

Следующий фактор — цели управления. Чем может быть обусловлено внедрение механизмов педагогического менеджмента в том или ином образовательном учреждении? Многое зависит от конкретного уровня учебных программ. Так, менеджмент в профессиональном образовании, реализуемый в вузах и колледжах, может быть направлен на повышение эффективности освоения студентами различных прикладных навыков. Если речь идет об учебном процессе в общеобразовательной школе, то внедрение соответствующих управленческих практик может быть обусловлено необходимостью более эффективного расходования бюджетных средств – например, в части закупки материалов, распределения рабочих часов.

Цель применения тех или иных управленческих подходов может быть обусловлена необходимостью внедрения каких-либо новшеств в системе образования. Данная инициатива чаще всего сопровождается некими ожидаемыми позитивными результатами. Чаще всего задействование инновационных методов педагогического менеджмента связано с решением той или иной проблемы, которая характерна для системы образования в целом, конкретной учебной программы или же отражает специфику отдельного учебного заведения. Вполне возможно, что цели внедрения концепций педагогического менеджмента будут локализованы, то есть направлены на достижение результата в рамках конкретного урока, серии занятий или же учебной/рабочей программы по отдельно взятому предмету. Целью внедрения различных методов педагогического менеджмента может быть и реализация воспитательных программ. Например, тех, что связаны с подготовкой детей старших классов к прохождению службы в вооруженных силах. Методы менеджмента в этом случае могут быть направлены на оптимизацию расписания соответствующих занятий относительно основных, ко-

торые предусмотрены программой, или составление графика необходимых внеклассных мероприятий, например, строевой подготовки в армейских частях.

Другой значимый фактор менеджмента в образовании — методы, задействованные его субъектами. Подходов к их классификации достаточно много. В числе наиболее распространенных:

- экономические (предполагающие оптимизацию бюджетных расходов в корреляции с учебными программами);

- административно-распорядительные (посредством таковых субъекты педагогического менеджмента могут отдавать распоряжения в адрес объектов);

- социально-психологические (предполагают задействование эффективных алгоритмов коммуникаций между субъектами и объектами).

Как правило, отмеченные методы задействуются в различных сочетаниях или все одновременно.

Следующий системообразующий элемент — задачи менеджера/заведующего/директора/ректора и пр. в образовании. Чаще всего они представлены в следующем перечне:

- сформировать инструментарий, необходимый для достижения целей;

- подготовить нужные кадры;

- получить в пользование необходимые ресурсы — финансовые, организационные;

- внедрить выбранные концепции менеджмента на практике;

- проанализировать эффективность работы.

Конечно, указанный спектр задач может расширяться, дополняться, конкретизироваться.

Основы менеджмента в образовании включают алгоритмы, на базе которых формируются принципы соответствующих управленческих активностей. Во многом они носят субъективный характер — каждый участник

учебного процесса может определять их, исходя из личных приоритетов. Но можно выделить и общие принципы, широко распространенные и практикуемые, скажем, в российском педагогическом менеджменте.

Рассмотрим подробнее.

Рационализм — принцип рационализма. Действия менеджера в системе образования должны быть направлены, прежде всего, на улучшения, которые можно пронаблюдать в виде конкретных показателей — например, в части реальной экономии бюджетных средств вследствие более эффективной организации учебного процесса. Преподаватель должен формировать образовательные программы, основываясь на конкретных показателях и определяя те, которые нужно улучшать в приоритетном порядке.

Социальная ориентированность — принцип социальной ориентированности. Не важно, реализуется ли менеджмент в дошкольном образовании, на уровне общеобразовательных учебных заведений или в вузах — активность преподавателя должна быть направлена на достижение общественно значимых целей. Тех, что важны как для локальных социумов (отдельно взятый класс, группа, курс), так и для общества в целом.

Стабильность — принцип стабильности. В ходе внедрения концепций педагогического менеджмента должны выбираться те методы, которые способны обеспечивать устойчивые результаты при неоднократном повторении их использования в тех же условиях. Если речь идет о каких-то совершенно новых, не испытанных кем-либо ранее подходах, то возможен некий эксперимент, но он не должен нарушать функциональности устоявшихся к тому моменту социальных коммуникаций и структуры действующих учебных программ.

Последовательный подход к инновациям. В этом смысле инновационный менеджмент в образовании *не должен быть революционным*. Если речь идет, скажем,

о внедрении дистанционных методов обучения, то их единовременное задействование во всех учебных программах может быть не самым рациональным шагом. Следует приспосабливать его только к тем дисциплинам, в отношении которых соответствующий механизм коммуникаций наилучшим образом подходит — допустим, это может касаться занятий по информатике.

Следующий важнейший элемент менеджмента в образовании — функции. Современные исследователи выделяют несколько. Прежде всего, это функция *планирования*. Она важна в части последовательного решения целей и задач, поставленных руководством учебного заведения. Например, если цель внедрения соответствующих управленческих концепций — профессиональная переподготовка, менеджмент в образовании может быть задействован как инструмент составления алгоритма ее проведения, адаптированного к текущим учебным программам. То есть учителя, педагоги, могут ходить на необходимые занятия по переподготовке, в то время, как их всегда кто-то сможет заменить на основном рабочем месте.

Исключительно важна *мотивирующая* функция педагогического менеджмента. Она заключается в формировании у обучающихся повышенного интереса к обучению. На практике это может выражаться, к примеру, во внедрении инновационных концепций. В числе тех, что требуют задействования широкого спектра инструментов, которые содержит в себе менеджмент в образовании, скажем, дистанционное обучение. Педагогический менеджмент в дистанционном обучении может быть полезен и с целью адаптации учащихся к новшествам учебного процесса с точки зрения их дисциплины. Рассматриваемый формат прохождения образовательных программ может предполагать нахождение учащихся не в классе, аудитории, а у себя дома или, например, на территории другого учебного заведения,

вследствие чего восприятие учебного процесса может быть несколько иным, чем в случае, когда материал осваивается в классе или аудитории.

Другая важная функция педагогического менеджмента — *контролирующая*. Ее сущность — в реализации субъектом управления мониторинга активности объектов как в процессе внедрения тех или иных решений, так и с целью проверки их исполнения по факту соответствующей модернизации учебного процесса.

Еще один элемент менеджмента в образовании — *критерии качества соответствующих активностей*. Ученые приводят следующий их перечень:

- *практическая эффективность*, прослеживаемая на примере конкретных цифр (экономия бюджета, улучшение среднего балла успеваемости);

- *уровень положительного социального восприятия внедряемых концепций* (в среде субъектов и объектов педагогического менеджмента);

- *наличие косвенных показателей улучшения качества образовательного процесса* (например, больший процент выпускников школы, поступивших в престижные вузы).

И, добавим, в числе возможных задач, при решении которых может задействоваться менеджмент в образовании — переподготовка педагогов и администрации. В этом случае критерием эффективности соответствующих концепций может быть рост интереса к учителям, работающим в школе, к вузовским преподавателям со стороны, например, других учебных заведений города.

Вопросы и задания по материалам Темы 4

1. В чем заключаются особенности, специфика менеджмента в образовании?

2. Расскажите о различных трактовках принципов управления современным образовательным учреждением.

3. Что представляют собой методологические подходы к управлению в образовании?

4. Какие факторы могут влиять на механизмы реализации педагогического менеджмента?

5. Дайте представление о функциях менеджмента в образовании.

Тема 5. Методы менеджмента в образовании

Классификации методов управления.

Методы и функции управления образовательным процессом.

Уровни управленческой деятельности.

Выбор методов управления.

Современные экономические методы управления.

Термин «метод» происходит от греческого слова *methodos* и буквально означает путь исследования, способ достижения какой-либо цели, решения задачи, совокупность приемов или операций теоретического/практического познания и освоения действительности.

Под методами управления понимают способы выстраивания взаимодействия руководителей и подчиненных или аспекты осуществления руководителем его властных полномочий. Из этого определения следует, что *методы управления характеризуют функцию организации*.

Существует множество различных классификаций методов управления. В основе их лежат различные подходы к способам организации взаимодействий и взаимоотношений руководителей и подчиненных, или аспекты осуществления властных полномочий руководителей.

Применительно к классификации методов управления существуют следующие подходы:

- первый состоит в делении методов управления на отдельные группы с целью более глубокого познания их содержания, «инвентаризации» и, в конечном итоге, создания их арсенала, базы, банка;

- второй подход называется *аспектным*. Его представители считают (и не без оснований), что любой метод имеет разные грани — организационную,

административную, социальную, экономическую и психологическую. Важно сочетание этих граней, их соотношение для усиления или ослабления какой-то из них в соответствии с конкретными условиями, целями, задачами;

- третий подход — *эмпирический*. Его сторонники считают бессмысленной любую классификацию методов управления, так как она не нужна на практике. В конкретной ситуации руководитель решает проблему, какой метод использовать, а не ищет ответ на вопрос, к какой группе этот метод принадлежит.

Разработка научных и практических основ педагогического менеджмента естественным образом актуализирует вопрос о методах управления, которые выступают как способы достижения поставленных целей, способах реализации основных его функций. Так что конкретизируем.

Первая группа – экономические методы, или методы экономического стимулирования, которые должны реализовываться путем претворения в жизнь важного принципа «от каждого по способностям, каждому по труду», чего в реальной жизни пока не наблюдается. По мере совершенствования нашего общества, очевидно, будут совершенствоваться и методы экономического стимулирования педагогических работников в плане все большего их соответствия количеству и качеству труда, так как, например, педагогический стаж не является абсолютным показателем возможной эффективности педагогического труда, хотя и имеет определенное значение. Вводится оплата за категории, звание, качество и т.п. Проблема эффективного использования экономических методов в педагогическом менеджменте только начинает изучаться на этапе радикальных изменений системы образования в целом, которая стала уже не только государственной, но и государственно-общественной, и общественно-государственной, и

частной. Поэтому в данном направлении предстоят глубокие и серьезные исследования, что, в общем-то, и делается в последние годы.

Ко *второй группе* методов педагогического менеджмента относятся *организационно-распорядительские* или *административные методы*, которые реализуются путем регламентирования деятельности исполнителей, ее нормирования и инструктирования исполнителей в форме указания, распоряжения, приказа, требования и т. п. С помощью этих методов осуществляется подбор, расстановка и воспитание кадров, разрабатываются и внедряются должностные инструкции. Административные методы важны и нужны, но управлять только с их помощью нерационально. Использование только этих методов способствует формированию автократического стиля управления и не содействует развитию творческих способностей членов коллектива.

Демократический стиль формируется в большей степени при использовании *третьей группы* методов педагогического менеджмента – *методов психолого-педагогического воздействия*, которые реализуются в форме совета, просьбы, пожелания, требовательного (но без жестокости) распоряжения, поощрения, благодарности и т. п. С помощью этих методов осуществляется планирование социального развития коллектива, устанавливается благоприятный психологический климат, повышается творческая активность и инициативность всех работников учебного заведения, воспитывается стремление к самообразованию и чувство коллективной ответственности, изучаются и формируются положительные, социально-значимые мотивы трудовой деятельности. Эти методы опираются на использование различных форм коллективного и индивидуального морального поощрения, учитывают индивидуальные психологические особенности членов коллектива.

К *четвертой группе* относятся *методы общественного воздействия*. Эти методы реализуются путем широкого вовлечения работников в управление, развития в нем демократических начал, широкого коллективного обсуждения основных проблем образовательного процесса и путей их преодоления, путем охвата членов коллектива методической учебой, развития в коллективе здоровой творческой конкуренции. Использование данных методов в значительной степени способствует формированию добросовестного отношения к труду, чувства долга и ответственности за порученное дело, воспитанию экономного и бережного отношения к различным видам собственности, развитию общественной активности преподавателей и учащихся. Эти методы способствуют поддержке приоритета личности и ее интересов, обеспечению свободы личности каждого педагога и каждого учащегося.

Методы [педагогического] менеджмента не сложно систематизировать по *уровням управленческой деятельности*. Можно выделить три таких уровня:

- *личностный (индивидуальный)* – микроуровень, на котором решаются задачи соответствия работника конкретному рабочему месту;
- *групповой (социально-психологический)* – мезоуровень, в рамках которого производится оптимальная расстановка работников в коллективе;
- *социологический* – макроуровень, где формируются социальные механизмы создания элитных групп управления (руководящих работников различного уровня).

Рассмотрим названные уровни подробнее.

В рамках *микроуровня* решаются задачи оптимизации подбора, непрерывного образования и рационального использования конкретных работников. С этой целью осуществляется изучение личности работника, выявление его общих и специальных особенностей,

динамических качеств личности (прежде всего? темперамента), изучение характерологических особенностей (коммуникативных, деловых, эмоциональных, волевых и других качеств).

Основной задачей на *мезоуровне* является оптимальная расстановка работников в структурах педагогического коллектива. Для нормальной работы всего коллектива, как показывает опыт, очень важна совместимость на уровне *руководитель – заместитель*. Наиболее оптимальным является сочетание *директор – администратор*, *заместитель – коллективист*. Важную роль в совместимости работников играет их темперамент. Установлено, что наибольшая совместимость достигается при сочетании людей с противоположными темпераментами.

Задачей на *макроуровне* является оптимизация процессов формирования различных руководящих звеньев – элитных групп.

Вообще, конечно, самый важный вопрос, и, к слову сказать, часто практически решаемый мгновенно, спонтанно, вопрос о выборе методов управления.

В процессе управления образовательными системами руководитель использует, по возможности и исходя из собственного педагогического и управленческого опыта, совокупность различных метолов, исходя из наибольшей целесообразности их применения в той или иной ситуации, в тех или иных условиях. Руководитель использует методы управления, прежде всего, как способы выполнения отдельных процедур по постановке целей, принятия решений и их реализации, и как методы по выполнению отдельных конкретных функций управления: целеполагания, планирования, организации, контроля и анализа.

Для руководителя очень важно правильно не только выбрать, но и сочетать методы управления, которые, как это вполне понятно зависят:

- от личностных особенностей и предпочтений руководителя, его жизненного опыта;

- целей, стоящих перед учреждением (социальный заказ, внутренние цели учреждения, запрос потребителей, состояние учебно-воспитательного процесса и т. д.);

- материально-технической и финансовой базы образовательного учреждения;

- состава подчиненного персонала (квалификация, стаж работы возраст, образование и т. д.).

Естественно, что все применяемые для решения конкретной задачи методы управления тесно связаны между собой, дополняют друг друга. Искусство руководителя состоит в том, чтобы из всего арсенала методов управления выбрать наиболее действенные, надежно ведущие к цели, составить динамическую комбинацию этих методов, отдавая, в зависимости от ситуации, предпочтение в одних случаях экономическим, в других — административным, в третьих, — социально-психологическим и т. п.

Правильное, разумное сочетание различных методов является одним из важнейших направлений совершенствования управления образованием на современном этапе его развития.

Продолжим уточнение понимания методов.

Организационно-педагогические методы управления обеспечивают определенную упорядоченность объектов и субъектов управления, передачу необходимой информации педагогам, развитие их организаторских и организационных качеств. Основными показателями развития этих качеств являются

- четкое целеполагание;

- умение выделить основное звено в предполагаемой работе;

- наличие четкого плана;

- распределение ответственных исполнителей;

- точный и конкретный инструктаж;

- экономный расход времени;
- ритмичность подготовки, проведения и анализа;
- качество и полнота самоанализа.

Способами осуществления этого являются:

- совещания;
- собеседования руководителя с подчиненными (круглые столы, индивидуальные собеседования).

Среди требований к проведению совещаний можно выделить следующие:

- знание руководителем и использование закономерностей педагогики и психологии взрослых, позволяющих эффективно донести информацию, ее усвоение и принятие исполнителями;
- проведение совещаний только тогда, когда это действительно необходимо и нет другого, более эффективного способа передачи информации;
- на совещание рекомендуется выносить только вопросы, связанные с общими проблемами совершенствования работы учебного заведения, требующими научной информации, прослеживающими реализацию каких-либо принципов;
- при передачи оперативной информации нецелесообразно ее смешение со стратегической.

Собеседование с работниками классифицируется в зависимости от того, по чьей инициативе — руководителя или педагога – оно созвано; по тому, какой решается вопрос — стратегический или тактический, ситуативный.

К группе *распорядительных* методов можно отнести разъяснение законов, нормативных документов, регламентирующих деятельность педагога и организации, осуществляющей образовательную деятельность в целом, издание непосредственно руководителем различных документов (локальных актов) и доведение их содержания до подчиненных.

К локальным актам могут быть отнесены:

- приказы;
- распоряжения;
- положения;
- инструкции.

Одним из требований к распорядительному документу, наряду с их четкостью, является соблюдение баланса между регламентацией обычного функционирования системы и нормативно-аналитическим обеспечением, например, инновационной деятельности.

Профессионально-методические способы и приемы управления призваны обеспечить не только чисто управленческие, но и педагогические функции руководителя.

К таким приемам можно отнести:

- использование руководителем категорий и понятий педагогики и психологии в процессе управленческой деятельности;
- внедрение достижений психолого-педагогических наук в практику работы учебного заведения;
- изучение, обобщение и распространение передового опыта;
- педагогический анализ учебно-воспитательного процесса и его отдельных сторон;
- различные способы повышения квалификации и методического мастерства педагогов.

Главным требованием к использованию всех профессионально-методических аспектов управления является их нацеленность на реализацию задач совершенствования деятельности, а не только поддержания функционирования системы. Именно поэтому руководителем должна обеспечиваться, среди прочего, и необходимая направленность планирования работы учреждения.

Социально-психологические методы управления – это, то, что чаще всего называют «искусством управления». Эти способы и приемы организации взаимодействия в

системе «руководитель – подчиненный» являются предметом рассмотрения психологии управления. Социально-психологические методы воздействия субъекта управления на объект управления — педагогический коллектив и отдельных работников, опираются на объективные законы развития социологии и психологии; воздействуют с учетом коллективной психологии (настроения коллектива, групповых отношений, общественного мнения); психологических особенностей различных социальных групп и отдельной личности. Главная цель применения этих методов — формирование в коллективе положительного социально-психологического климата, благодаря чему лучше будут решаться воспитательные, организационные и экономические задачи. Другими словами, поставленные перед коллективом цели могут быть достигнуты с помощью одного из важнейших критериев эффективности и качества работы — *человеческого фактора*. Умение учитывать «человеческий фактор» позволяет руководителю целенаправленно воздействовать на коллектив, создавать благоприятные условия для труда и, в конечном счете, формировать коллектив с едиными целями и задачами. По масштабу и способам воздействия эти методы можно разделить на две основные группы: *социологические* методы, которые направлены на группы людей и их взаимодействия в процессе работы (внешний мир человека); *психологические* методы, которые направленно воздействуют на личность конкретного человека (внутренний мир человека).

Социологические методы играют важную роль в управлении персоналом, они позволяют установить назначение и место сотрудников в коллективе, выявить лидеров и обеспечить их поддержку, обеспечить эффективные коммуникации и разрешение конфликтов в коллективе. Элементы, регулируемые с помощью социологических методов, включают:

- *социальное планирование* (условия труда и др.)

- социологические методы *исследования* (анкетирование, интервьюирование, наблюдение, собеседование, социометрический метод).

Психологические методы играют очень важную роль в работе с персоналом, так как они направлены на личность конкретного педагога и, как правило, строго персонифицированы и индивидуальны. Главной их особенностью является обращение к внутреннему миру человека, его интеллекту, чувствам, образам и поведению с тем, чтобы направить внутренний потенциал человека на решение конкретных задач учебного заведения.

К числу психологических методов управления относятся:

- методы комплектования малых групп и коллективов (позволяют определить оптимальные количественные и качественные соотношения между работниками коллектива);
- метод гуманизации труда (внесение элементов творчества в трудовой процесс, исключении монотонности, однообразия труда, использовании психологического воздействия цвета, музыки и др.);
- методы психологического побуждения (мотивации). Среди них выделяют: убеждение, внушение, подражание, вовлечение, оказание доверия, принуждение;
- методы профессионального отбора и обучения (отбор работников, обладающих такими психологическими характеристиками, которые наиболее соответствуют выполняемой работе или занимаемой должности; развитие необходимых психологических характеристик для успешного выполнения порученного задания).

Социально-психологические методы управления призваны воздействовать на взаимоотношения между людьми. Способность коллектива эффективно трудиться

в немалой степени зависит от соотношения его *формальной* и *неформальной структуры*.

Неформальная структура может содействовать успешному функционированию формальной структуры, но может стать и препятствием. Хороший коллектив отличает правильное соотношение формальной и неформальной структур. Объект приложения социально-психологических методов — это как раз неформальные отношения, воздействуя на которые в нужном направлении, обеспечивается сплоченность коллектива

Чтобы воздействие на коллектив было наиболее результативным, необходимо не только знать моральные и психологические особенности отдельных исполнителей, социально-психологические характеристики отдельных групп и коллективов, но и осуществлять управляющее воздействие. Для этих целей применяются те социально-психологические методы, которые представляют собой совокупность специфических способов воздействия на личностные отношения и связи, возникающие в трудовых коллективах, а также на социальные процессы, протекающие в них. Они основаны на использовании *моральных стимулов к труду*, воздействуют на личность с помощью психологических приемов в целях превращения административного задания в осознанный долг, внутреннюю потребность человека. Это достигается посредством приемов, которые носят *личностный* характер (личный пример, авторитет и т. д.).

Социально-психологические методы представляют собой наиболее тонкий инструмент воздействия на социальные группы людей и личность человека. Искусство управления людьми заключается в дозированном и дифференцированном применении тех или иных приемов из перечисленных выше. Примером социально-психологических методов управления может служить *стимулирование* персонала, но часто оно осуществля-

ется от уже достигнутого, что может вести к застою, отсутствию мотивации в деятельности. Необходимо менять стимулирование педагогического труда: педагог должен получать грамоты, доплаты, премии и др. за совершенствование своей деятельности.

Необходимость использования в практике управления организацией социально-психологических методов руководства очевидна, так как они позволяют своевременно учитывать мотивы деятельности и потребности работников, видеть перспективы изменения конкретной ситуации, принимать оптимальные управленческие решения.

Социально-психологические методы руководства требуют, чтобы во главе коллектива были люди достаточно гибкие, умеющие использовать разнообразные аспекты управления. Успех деятельности руководителя зависит от того, насколько правильно применяет он различные формы социально-психологического воздействия, которые, в конечном счете, сформируют здоровые межличностные отношения. В качестве основных форм такого воздействия можно рекомендовать:

- планирование социального развития трудовых коллективов;
- убеждение как метод воспитания и формирования личности;
- соревнование, критику и самокритику;
- различного рода традиции в коллективе, ритуалы и обряды.

Экономические методы управления тоже занимают очень важное место в системе методов управления организацией, осуществляющей образовательную деятельность. Это обусловлено тем, что управление в настоящее время во многом определяется экономическими отношениями, в основу которых положены объективные потребности и интересы людей. Определение совокупности экономических рычагов, с помощью которых

достигается эффект, удовлетворяющий требованиям коллектива в целом и каждого работника в отдельности, является принципиальным вопросом для любой организации, осуществляющей образовательную деятельность. Экономические методы управления основаны на материальной заинтересованности работников и активизируют их деятельность. Для большей заинтересованности денежные выплаты, такие, как заработная плата, премии, привязывают к достигнутым результатам преподавателя, и прибыли (если таковая имеется).

Действующая система экономических методов управления делится на *методы, предусмотренные государственным законодательством* и *применимые непосредственно руководством образовательной организации*. Экономические методы управления предполагают косвенное воздействие на объект. В основе этих методов лежит экономическая заинтересованность работника в результатах своего труда.

В организациях, осуществляющих образовательную деятельность одним из вариантов применения экономических методов стала система *аттестации* педагогических кадров. Однако централизованно выстроенная система аттестации не позволяет учесть все особенности взаимодействия руководителя с преподавателями. Используемые критерии подготовленности педагогов к деятельности не всегда адекватно отражают результаты их деятельности, хотя, конечно, не стоит пренебрегать этими критериями, поскольку подготовленность педагога является важнейшим условием развития личности обучающегося.

С целью непосредственного влияния на деятельность преподавателей руководитель организации, осуществляющей образовательную деятельность, использует дополнительные возможности дифференциации оплаты труда: надбавки, премии, а также предоставление возможности получения дополнительных средств за иную

работу, выполненную преподавателем (внеурочные занятия, кружки и т. д.).

Перед руководителем образовательной организации стоит проблема выбора критериев дополнительного стимулирования педагогического труда.

Поскольку единых идеальных критериев не существует, то они всегда должны определяться *на месте*, исходя из особенностей учреждения образования.

Некоторые проблемы использования различных групп можно выделить, воспользовавшись двухуровневой моделью управления:

- сравнение с некоторой «идеальной моделью работы», критерии которой находятся в описании деятельности педагога. Такой подход позволяет оценить его участие в различных видах педагогической деятельности, использовании инновационных подходов в образовании, применении технических средств обучения и т. д., однако, абсолютизация деятельности ведет к административно-командной схеме управления. Этот подход целесообразно применять при стимулировании определенных видов педагогической деятельности, не целесообразно их постоянное применение при дифференциации оплаты труда;
- критерии, основанные на результативности педагогической деятельности, тоже имеют ряд существенных недостатков, так зависят от способностей обучающихся, уровня их подготовки и трудностей в выявлении вклада отдельного преподавателя в общие результаты обучения.

Наиболее эффективные модели оплаты труда преподавателей (учитывающие особенности коллектива) лежат *на пересечении* разнообразных подходов.

Итак, уточняем и добавляем: методы управления — это способы достижения поставленных целей. Они классифицируются по:

✓ объекту управления (федеральные, региональные);

✓ субъекту управления (административные, хозяйственные);

✓ целям (стратегические, тактические, оперативные);

✓ механизму влияния (социально-политические, организационно-распорядительные, организационно-педагогические);

✓ стилю (авторитарные, демократические, либеральные);

✓ времени управленческих действий (перспективные, долгосрочные, текущие).

Образовательные процессы меняют сознание и обучаемого, и обучающего, и потому его можно определить, как изменение сознания/ осознание взаимодействия субъекта с окружающим его миром. Если образовательный процесс специально организован (педагогами), то это — педагогический процесс. Педагогический процесс — внутренне связанная совокупность многого, в нем воедино слиты процессы формирования, развития, воспитания и обучения вместе со всеми условиями, формами и методами их протекания. Управление образовательными системами постоянно находится в процессе развития, поиска нового содержания, форм и методов управления.

Вопросы и задания по материалам Темы 5

1. Дайте представление о различных классификациях методов управления.

2. Расскажите о взаимосвязи методов и функций управления образовательным процессом.

3. Что такое уровни управленческой деятельности применительно к системе образования?

4. Каким образом может происходить выбор методов управления и от чего он зависит?

5.В чем заключается важность и актуальность экономических методов управления в образовании?

Тема 6. Исследование, проектирование, прогнозирование как методы современного менеджмента в образовании

Исследование в деятельности менеджера в сфере образования.

Типы исследований.

Принципы проведения системных исследований.

Проектирование в образовании.

Программирование и прогнозирование.

Исследование — это, как нам известно, процесс получения знания об объекте, знания о его свойствах и характеристиках, определение объекта таким, какой он есть на самом деле. Исследование в управлении, конечно же, отличается от научного исследования. В рамках управления оно имеет и особую специфику, и особый предмет — научное исследование ориентировано на получение некоторого идеального представления об объекте, а управленческое исследование направлено на получение знания об объекте, которое необходимо для принятия адекватных решений и эффективных действий. Метод исследования реально влияет на степень полноты и новизны полученного об объекте знания. Управленец, естественно, может использовать в своей деятельности знания, полученные в научном исследовании, однако предварительно необходимо согласование и понимание целей и задач проведенного исследования в связи с управленческими задачами. Менеджер образования не может полностью принять полученные знания потому, что большая часть знаний, полученных в педагогике и психологии, адресована не только и не столько управленцам, сколько педагогам. Объектом управления в нашем понимании является *системная деятельность в образовании*. Управленцу – директору, заведующему, ректору необходимо знать,

как ведет себя объект в тех или иных условиях, то есть он нуждается в описаниях процессов, функциональных зависимостей, в четком и полном анализе деятельностных связей и отношений и т. д. Недостаток знания (научного и деятельностного) и приводит к ситуации, когда управленец вынужден сам проводить исследование, используя свои собственные ресурсы и конкретные специфические методы.

Успешность проведения такого исследования во многом обусловлена самоопределением и готовностью менеджера, управляющего признать несостоятельность уже имеющегося у него знания об объекте управления. Для этого, заметим, нужна, помимо прочего, еще и смелость. Иными словами, должен быть предварительно реализован принцип пробела, пустоты, отсутствия соответствующего научного знания. Сущность этого принципа состоит в том, что управленец-исследователь вначале должен предположить, что он ничего не знает об объекте. Старые знания мешают увидеть и обнаружить новые стороны деятельности, а, значит, и *правильно поставить проблему*.

Сегодня можно выделить следующие типы исследований в управлении:

- *прикладное исследование*, когда оно проводится для применения полученного знания в каком-то определенном типе деятельности, а результаты исследования описывают реальную деятельностную ситуацию и применяются как аргумент в принятии управленческого решения или дальнейших процессах управления (проектирование, программирование и т. д.);
- *теоретическое исследование*, когда встает задача отработать понятие, идеальную модель, теорию, и т. д. или воспользоваться уже имеющимися теоретическими представлениями для включения их в процессы руководства (постановки и осмысления целей, задач деятель-

ности, делегирования прав, отработки норм контроля и пр.) и рефлексивного управления развитием.

• *исследование действием/процессом* как особый тип исследования в управлении, когда деятельностная ситуация изучается через реакцию, возникающую на действие самого исследователя в определенной ситуации. То есть управленец участвует в процессе, в ситуации, осуществляет действие, возвращается в исследовательскую позицию и анализирует, сравнивает ситуации до и после своего участия.

В зависимости от первоначальных установок управленца (отношение исследователя к объекту) можно определить и типы исследования:

• *естественнонаучное исследование;*

• *гуманитарное исследование*[39].

Естественнонаучная установка заключается в утверждении, что объект исследования существует как независимый от исследователя, управленца и других позиций, то есть существует как природная данность, поэтому и избирается *пассивный* метод исследования – наблюдение, отслеживание, измерение, констатирующий эксперимент. И, как следствие, определяется соответствующий метод управления – *корректирующий, совершенствующий функционирование.*

Гуманитарное исследование предполагает зависимость объекта исследования/управления от действий и предварительных установок и мышления исследователя-управленца. Знание, полученное в результате гуманитарного исследования, всегда относительно – оно не отражает реального состояния дел. Оно является комплексным продуктом, вбирающим в себя и знание об объекте, и знание о деятельности исследователя. И

---

[39] Мацкевич С.А. Менеджмент в системе образования: теория и практика подготовки профессионалов. – Минск: изд. И.П. Логинов, 2011.

каждый раз его нужно перепроверять. К методам, используемым в естественнонаучном исследовании, добавляются *рефлексивное самоопределение исследователя, критика, анализ и реконструкция объекта исследования как объекта деятельности и мышления, активное воздействие на объект исследования (управления), формирующий эксперимент, теоретические обобщения и формулировка закономерностей.*

По типу организации различают *частные* и *системные* исследования. Частные исследования направлены на изучение не всего объекта, а только какой-то одной его составляющей и могут проводиться как одним исследователем, так и группой.

Системные исследования проводятся группой исследователей, состоящей из специалистов разной квалификации из разных областей науки и практики. Системные исследования могут организовываться для изучения как простых объектов (или одного аспекта или проблемы), так и сложных системных объектов (системное исследование системного объекта). Чем выше и шире уровень проблем, тем больше необходимость в проведении системных исследований. Например, анализ состояния всей системы образования не может быть проведен только специалистами-педагогами или психологами либо специалистами, работающими на одной из ступеней непрерывной системы образования. Исследовательский коллектив должен включать в себя как специалистов в области экономики, так и в области управления, политики, культурологии, методологии и т. д., то есть быть межпрофессиональным. Подобная организация работ позволяет получить достаточно полную и объективную картину, представление о реальном состоянии дел.

Основными принципами проведения системных исследований, гарантирующими получение качественного результата, являются:

• организационная, правовая и институциональная независимость исследователей от системы управления образованием, которая исследуется;

• рефлексивность и критичность, что означает необходимость организации общего рефлексивного, коммуникативного, экспертного и других интеллектуальных процессов в системном исследовании;

• рамочность и программность, что означает необходимость координации различных видов работ во времени и пространстве и удержание общей цели исследования.

Исследование становится механизмом развития только при условии, если:

• проводится для целей и задач развития ситуации, деятельности и мышления;

• результаты исследования применяются в проектировании и программировании будущей деятельности;

• по результатам исследования принимаются управленческие решения, направленные на изменение объекта управления.

Если характеристика системности применяется к объекту, то он представляется как состоящий из нескольких взаимосвязанных элементов. В рамках деятельностного подхода объект исследования всегда рассматривается как система деятельности. Например, необходимо исследовать систему управления персоналом в учебном заведении.

Объектом исследования является система управления персоналом, а не персонал. Управление персоналом рассматривается как система деятельности. Необходимо выявить:

• в чем состоят цели и основное предназначение управления персоналом в учреждении образования;

• через какие процессы эти цели и задачи реализуются;

- кто осуществляет управление персоналом в учебном заведении;
- какие методы и средства используются в управлении персоналом;
- как организована позиционная структура управления персоналом; каков тип взаимодействия и кооперации управленческого звена;
- какова квалификация кадров, осуществляющих управление персоналом в учебном заведении.

Результатом управленческого исследования является получение представлений о том, как устроена система деятельности на самом деле, и формулировка проектных задач.

Любому исследованию предшествует процесс самоопределения и концептуализации. Концептуализация есть сложный интеллектуальный процесс по разработке принципов, понятий, представлений и схем, связанных с темой исследования и проектирования. Полученная в ходе такого процесса концепция становится нормой и своеобразным стандартом, критерием, идеальной конструкцией, относительно которой дается оценка реальному состоянию систем деятельности, формулируется проблема, разрабатываются проектная идея и проект будущего. Функция концепции на «переброс в будущее» является самой важной в рамках развития систем деятельности.

В рамках развития систем деятельности к концепции предъявляется также требование на ее задачную относительность и постоянное обновление, гибкость. Под каждую новую задачу необходимо разрабатывать другие операциональные понятия, конструировать новые схемы и т. д.

Проектированием называется деятельность по выявлению качественных характеристик объекта, который должен состояться в будущем. Проектирование является скорее интеллектуальным процессом, чем техниче-

ским, хотя в обязательном порядке включает технические методы. Результат проектирования – это проект.

В отличие от концепции проект не является абстрактным и идеальным. Проект должен быть реалистичным, всегда конкретным и привязанным к месту и времени.

Традиционно в образовании использовалось проектирование технических объектов: здания учебного заведения, учебного плана, учебников, оборудования. Проектирование систем деятельности гораздо сложнее технического проектирования, поскольку формулирует не материальные, а гуманитарные, абстрактные сущности: новые цели, задачи, процессы, системы профессиональных кооперацій, деятельностную среду и пр. В принципе, проектировать можно все, но лучше тогда, когда есть проблемы или потребность, заказ на проектирование. В других случаях оно становится нереалистичным.

Можно различать проектирование по прототипу и проектирование без прототипа. Прототип — прообраз, образец объекта, который берется за основу при решении новой проектной задачи. В проектировании по прототипу в обязательном порядке необходим этап рефлективной привязки и адаптации прототипа к реальным условиям, а также должен действовать механизм сохранения авторских прав.

Проектирование по прототипу довольно часто используется в образовании. Новые образовательные технологии и методики (модульные технологии в вузе, развивающее обучения в школе и т. д.) так или иначе имеют первичный авторский прототип, который берется как базовый и переносится на разные экспериментальные площадки. Можно привести пример более масштабного проектирования – разработка стандартов систем образования. Стандарты невозможно разработать без использования уже имеющихся эталонов и норм,

безотносительно к другим системам образования и тем внешним условиям и требованиям, которые уже реально существуют.

Проектирование без прототипа используется в образовании не так часто. Результатом такого проектирования является создание абсолютно нового образца или объекта, аналогов которого в прошлом не существовало.

Можно предложить следующую последовательность этапов проектирования:

- уточнение принципов, ценностей, установок, концепций;
- формулировка и конкретизация проблемы (на основании исследования);
- выдвижение гипотез, версий, новых представлений, проектных идей, поиск прототипа и т. д.;
- системное моделирование и конструирование объекта;
- создание опытного, экспериментального образца;
- принятие управленческого решения по внедрению и реализации.

Базовым реализационным процессом в развитии является программирование. Программирование — форма организации проблемного мышления и деятельности, предполагающая выбор и отбор путей, средств, механизмов перехода из прошлого в будущее. Результатом программирования является программа, описывающая укрупненные деятельностные процессы, обеспечивающие движение и динамику изменений систем деятельности, и позволяющая эффективно управлять этими изменениями. Программа может быть представлена в разных вариантах:

- как оболочка, инструмент для описания общих целей, ценностных установок и укрупненных направлений деятельности, гарантирующих изменение и развитие. Такого типа программа не привязывается к проектным вариантам, разработанным до программи-

рования, а наоборот, начинает предопределять разработку будущих проектов и инициатив и переориентировать субъектов деятельности и действующие социальные институты на новый режим работы;

• как описание деятельности и видов работ для реализации конкретного проекта. Такая программа привязана к ранее разработанному представлению о будущем. Задача программирования в этом варианте состоит в разработке наиболее оптимальных и экономичных вариантов реализации, в просчете всех необходимых ресурсов для реализации проекта с учетом реальных условий.

В практике образования нередко путают планирование с программированием. В большинстве случаев это происходит по причине нечетких и размытых представлений о развитии деятельности. Развитие подчас заменяется «совершенствованием», «улучшением» и т. д. Различение плана и программы возможно только в рамках пары функционирование– развитие. Планирование – это нормативная функция менеджмента, которая должна осуществляться, когда организация находится в режиме функционирования. Программирование задает развитие, а не закрепляет и повторяет формы планирования.

Управление образованием как динамической системой требует реальной прогнозной информации о перспективах ее развития для принятия необходимых управляющих решений. От качества этих данных и оценок, их эффективного использования в процессе управления системой образования зависит качество человеческого/интеллектуального капитала и эффективность функционирования в целом. Прогнозирование для целей управления системой образования, рассматриваемое как *предсказание* будущих изменений, является выбором методов и подходов для наилучшего использования накопленных знаний о развитии

образования в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективе.

В развитых странах прогнозированию развития системы образования придается очень большое значение. Затраты на исследования и разработки в этом направлении составляют ежегодно около 2% всех ассигнований на науку в области образования. Выигрыш от исследований и разработок более, чем в 50 раз превышает затраты, связанные с их проведением. Кстати, особо важная роль должна придаваться прогнозированию развития системы образования в условиях экономического кризиса.

В процессе разработки прогнозов развития системы образования необходимо соблюдать следующие принципы:

- системности, что требует рассматривать объект прогнозирования и прогнозный фон как систему взаимосвязей и соотношений;
- оптимальности, что предусматривает разработку точных и достоверных прогнозов при минимальных затратах;
- аналогичности, что предполагает использовать в качестве источника опережающую информацию о развитии анализируемого объекта знания о траектории развития сходных объектов;
- комплексности, что обеспечивает всестороннее описание объекта прогнозирования;
- специфичности, что предполагает обязательный учет отличительных, характерных особенностей и признаков, присущих только анализируемому объекту.

Прогнозирование системы образования следует рассматривать как предсказание будущих изменений в ее развитии в перспективе. Цель прогнозирования, которое включает набор методов и подходов — наилучшим образом использовать накопленные знания об образо-

вании для выбора приоритетных направлений его научно-инновационного развития.

Прогнозирование — необходимый элемент государственного регулирования системы образования, разработки перспективных стратегических планов, национальных программ и проектов. Принятие стратегических решений без учета оценок последствий их реализации углубляет кризисные явления. В связи с этим следует отметить, что в России и других постсоциалистических странах еще начиная с 90-х годов XX века работа по прогнозированию и стратегическому планированию развития образования была практически свернута, что привело к множеству ошибок и провалов.

Государственное регулирование системы образования должно строится на сочетании прогнозирования, стратегического и индикативного планирования, программирования, научного, финансового, материально-технического и кадрового обеспечения. Каждый из этих элементов выполняет присущие только ему функции, действуя в определенной последовательности.

Прогнозирование (долгосрочное, среднесрочное и краткосрочное) определяет возможные тенденции развития системы образования под воздействием внешних и внутренних факторов, оценивает траектории его динамики, пути и последствия воздействия на эти траектории, чтобы можно было выбрать оптимальный путь развития в прогнозном периоде.

Стратегическое планирование ориентировано на реализацию оптимального пути развития системы образования на основе выбранных приоритетов, определяемых исходя из результатов прогнозирования, достижения поставленных целей для обеспечения общедоступности образования, повышения его качества и конкурентоспособности на мировом рынке образовательных услуг.

Индикативное планирование обеспечивает сбалансированное развитие экономики образования при реализации стратегических планов, национальных и территориальных программ и проектов на основе системы обобщающих показателей (индикаторов) развития и балансов важнейших видов ресурсов.

Программирование обеспечивает реализацию выбранных приоритетов на основе национальных и территориальных программ и проектов, концентрации ресурсов на прорывных направлениях развития образования.

Научное обеспечение развития образования должно дать ответы на следующие основные вопросы: какие направления научных исследований и разработок будут приоритетными в ближайшие 15-50 лет; когда и в каких областях знания исчерпают свой потенциал доминирующие научные теории, произойдет формирование новых парадигм; какие отрасли науки будут формировать технико-технологический облик образования будущего; какой мощности должен быть научно-технический потенциал, обеспечивающий ускоренное развитие науки в рамках выбранных приоритетных направлений, переход образования на инновационный путь развития; каково должно быть оптимальное соотношение между фундаментальными исследованиями, прикладными исследованиями и разработками в области образования; какие и когда необходимы кластеры комплексных радикальных инноваций для обеспечения устойчивого развития образования на инновационной основе; какой ожидаемый эффект от получения и применения результатов научно-исследовательской и/или научно-технической деятельности.

Вопросы и задания по материалам Темы 6

1. Расскажите о роли исследований как метода управления в образовании.

2. Дайте представление о типах исследований.

3. Подготовьте сообщения об особенностях системных исследований в образовании.

4. Что может включать в себя проектирование в образовании?

5. Каким образом может осуществляться программирование в образовании?

6. Насколько важна роль прогнозирования в управлении образованием?

Примерные вопросы к семинарам по Модулю II

- Педагогический менеджмент в России.
- Факторы, определяющие эффективность педагогического менеджмента.
- Современные проблемы образовательного менеджмента (обучения, воспитания, развития, кадров).
- Принципы управления современным образовательным учреждением.
- Методологические подходы к управлению.
- Классификации методов управления.
- Уровни управленческой деятельности.
- Современные экономические методы управления.
- Исследование в деятельности менеджера в сфере образования.
- Проектирование в образовании.
- Программирование и прогнозирование.

Литература для подготовки к семинару

- Андреев В.И. Саморазвитие менеджера / В.И. Андреев. — М.: Дело, 2014.
- Блэйк Р.Р., Мутон Д.С. Научные методы управления / Р.Р., Блэйк, Д.С. Мутон [пер. с англ. И. Ющенко]. – Киев: Вышейшая школа, 2013.
- Балашов А.П. Основы менеджмента: Учебное пособие / А.П. Балашов. — М.: Вузовский учебник, ИНФРА-М, 2012.
- Веснин В.Р. Основы менеджмента: учебник / В.Р.Веснин. – М.: Проспект, 2013.
- Гончаров В.И. Менеджмент: учебное пособие / В. И. Гончаров. – Минск: Современная школа, 2010.
- Репина Е.А. Основы менеджмента: Учебное пособие / Е.А. Репина. — М.: Академцентр, 2013.
- Теория управления: учебник / [Ю. П. Алексеев и др.]; под общей редакцией: А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухина. – М.: Издательство РАГС, 2010.

Модуль III
Система и организация управления в учебном заведении

Тема 7. Общеобразовательная школа как объект и субъект управления

Общеобразовательная школа как сложная динамическая система.

Специфика школьного управления.

Общие и частные вопросы управления школой.

Структура управленческих органов в школе.

Принципы руководящей деятельности.

Директор школы и его заместители.

Планирование работы школы.

Контроль в школьном управлении.

В педагогической науке и практике сегодня явно видно стремление осмыслить целостный педагогический процесс с позиций науки управления, придать ему строгий научно обоснованный характер — управление реально и необходимо не только в области технических, производственных процессов, но и в сфере сложных социальных систем, в том числе, и педагогических.

Под управлением, напомним, понимается деятельность, направленная на выработку решений, организацию, контроль, регулирование объекта управления в соответствии с заданной целью, анализ и подведение итогов на основе достоверной информации. Объектами управления могут быть биологические, технические, социальные системы. Одной из разновидностей социальных систем является система образования. Субъектами управления системой образования в данном случае могут выступать Министерство образования и науки Российской Федерации, управления/департаменты

образования края, области или города, районные отделы образования.

Общеобразовательная школа как сложная динамическая система выступает объектом внутришкольного управления. Следовательно, можно говорить об управлении школой и ее отдельными компонентами или частями более общей системы. Такими частями/компонентами являются целостный педагогический процесс, классно-урочная система, система воспитательной работы школы, система эстетического воспитания учащихся, система профориентационной работы и прочие, как мы назовем их, частные случаи управления отдельными школьными подсистемами, что и составляет сущность и содержание внутришкольного управления.

Внутришкольное управление — это целенаправленное сознательное взаимодействие участников целостного педагогического процесса на основе познания его объективных закономерностей, направленное на достижение оптимального результата. Взаимодействие участников здесь — комплекс, система последовательных, взаимосвязанных действий или функций — педагогического анализа, целеполагания и планирования, организации, контроля, регулирования и, в случае необходимости, корректировки.

Традиционное представление о внутришкольном управлении выглядело так:

– целенаправленное воздействие субъекта на объект управление;

– влияние управляющей системы на управляемую с целью перевода последней в качественно новое плановое состояние;

– внедрение элементов научной организации педагогического труда и др.

Управление школой призвано обеспечивать целенаправленность и организованность процессов в управ-

ляемом объекте. Это свое назначение управление реализует посредством решения специфических управленческих задач:

- формирование образа того, что должно быть;
- распределение обязанностей и полномочий между исполнителями (построение и поддержание формальной структуры);
- создание условий, обеспечивающих заинтересованность исполнителей в продуктивной работе;
- контроль за ходом работ и др.

Общим вопросом внутришкольного управления являются закономерные связи между свойствами управляющей системы школы, характеристиками процесса управления и результатами функционирования и развития школы в различных внешних и внутренних условиях.

Частными являются:

- учебно-воспитательный процесс (зависимость управления от особенностей технологии, так как разные технологии требуют своей организации, своих способов планирования, контроля и т. д.);
- подбор кадров, оценка их деятельности, положительная мотивация, формирование благоприятного психологического микроклимата в коллективе;
- процесс развития школы (при каких условиях инновационные процессы в школе будут эффективными и как создавать эти условия);
- зависимость результатов управления от внешних условий (социокультурной среды).

В управлении школой сегодня важно взаимодействие и сотрудничество.

Управление учебным заведением осуществляют директор и его заместители, функциональные обязанности, порядок назначения или избрания которых определяется Уставом общеобразовательной школы.

Структура управленческих органов в школе является достаточно многообразной. Условно ее можно разделить на группы:

- первую группу составляют органы коллективного управления школой — общешкольная конференция представителей учащихся, работников школы, родителей, а также подчиняющийся ей совет школы;
- вторую группу составляют должностные лица школы, осуществляющие руководство всеми ее звеньями и подразделениями. Это директор школы, его заместители по учебно-воспитательной работе, организатор внеклассной и внешкольной воспитательной работы, помощник директора по хозяйственной работе и др.;
- третья группа включает в себя управленческие органы различных общественных организаций учащихся (учком), учителей (профком, методические секции и т. д.), родителей (родительский комитет и др.).

Наличие такой структуры управленческих органов в школе требует организации их правильного взаимодействия, координации работы и эффективного выполнения каждым из этих органов и подразделений своих специфических функций. Все это обусловило необходимость определения основных принципов их руководящей деятельности. К ним относятся:

✓ координация, согласованность и деловое сотрудничество всех управленческих органов в школе в планировании предстоящей работы, определении ее ведущих задач и их эффективном решении;

✓ демократизм и гласность в осуществлении всеми должностными лицами школы своих руководящих функций; опора на общественное мнение педагогического и ученического коллективов, а также родителей; выборность руководящих органов;

✓ персональная ответственность всех руководящих лиц школы, учителей, классных руководителей, воспи-

тателей групп продленного дня за успешное выполнение своих должностных функций;

✓ умение выделять главные проблемы в работе школы и концентрировать усилия педагогического и ученического коллективов на их решении;

✓ поддержание благожелательного психологического микроклимата в педагогическом и ученическом коллективах, основанного на высокой ответственности, творческой инициативе, принципиальности и сознательном отношении каждого его члена к работе;

✓ тактичный и регулярно осуществляемый контроль за выполнением указаний вышестоящих органов и принятых коллективом школы решений по совершенствованию учебно-воспитательной работы;

✓ поощрение педагогического творчества и поиска в повышении качества учебно-воспитательного процесса, стимулирование учителей к овладению передовым педагогическим опытом.

Первостепенная роль в управлении учебно-воспитательным процессом принадлежит директору школы, как правило, человеку имеющему опыт педагогической работы не менее трех лет, положительно зарекомендовавшему себя на учительской должности и обладающему необходимыми организаторскими способностями.

В самом общем виде функциональные обязанности директора школы определены Типовым положением об общеобразовательном учебном учреждении, на основании которого каждое из них разрабатывает свой Устав.

Директор общеобразовательного учебного заведения выполняет следующие функциональные обязанности:

- несет ответственность перед государством и обществом за соблюдение требований охраны прав детей, планирует и организует учебно-воспитательный процесс, осуществляет контроль за его ходом и результатами,

отвечает за качество и эффективность работы учебного заведения;

- представляет интересы учебного заведения в государственных и общественных органах;

- создает необходимые условия для организации внешкольной и внеклассной работы;

- проводит подбор заместителей, определяет их функциональные обязанности, осуществляет расстановку педагогических кадров учебного заведения с учетом мнения педагогического коллектива, учащихся и родителей (или лиц, их заменяющих), назначает классных руководителей;

- принимает на работу и увольняет педагогический, административный, учебно-воспитательный и обслуживающий персонал учебного заведения;

- организует в установленном порядке рациональное использование выделяемых учебному заведению бюджетных ассигнований;

- по согласованию с советом учебного заведения устанавливает надбавки к заработной плате творчески работающим учителям;

- создает условия для творческого роста педагогических работников учебного заведения, применения ими передовых форм и методов обучения и воспитания, осуществления педагогических экспериментов;

- несет ответственность за свою деятельность перед соответствующим органом управления образованием.

Перечисленные функциональные обязанности директора школы существенно дополняются Уставом в зависимости от типа школы, территориального расположения, состава учащихся и особенностей педагогического коллектива, сложившейся системы в работе с родителями и общественностью.

В поле зрения директора школы находятся вопросы, связанные с ученическим самоуправлением, профориентацией, работой с родителями. В пределах своей ком-

петенции директор школы от имени образовательного учреждения заключает договоры и осуществляет другие действия, направленные на реализацию права владения, пользования и распоряжения имуществом школы.

Руководство отдельными направлениями работы в школе возлагается на заместителей директора. Это заместители по учебно-воспитательной работе, организатор внеклассной и внешкольной воспитательной работы, заместители директора школы по научно-исследовательской работе, заместитель по профильным классам или по классам с углубленным изучением отдельных предметов, заместитель или помощник директора школы по хозяйственной части.

Заместители директора по учебно-воспитательной работе отвечают за организацию педагогического процесса, за выполнение образовательных программ и Федеральных государственных образовательных стандартов; осуществляют контроль за качеством знаний учащихся и их поведением; регулируют учебную нагрузку учителей и учеников, составляют расписание занятий; руководят методической работой в школе, внедрением педагогических инноваций, стимулируют деятельность учителей по повышению педагогической культуры.

Обязанности заместителей директора школы определены в Уставе школы, где обосновывается распределение функциональных обязанностей между ними.

В круг обязанностей организатора внеклассной и внешкольной воспитательной работы (на правах заместителя директора школы) входит, например, установление связей с учреждениями дополнительного образования — дворцами и домами детского творчества, станциями юных натуралистов, юных техников, клубами, другими детскими объединениями; работа с классными руководителями по совершенствованию содержания, форм и методов внеклассной воспитательной работы,

оказание им методической помощи, организация работы с учащимися по месту жительства, оказание помощи и поддержки детским общественным организациям, действующим в соответствии с требованиями Конвенции ООН о правах ребенка.

В последние годы в новых типах школ — гимназиях, лицеях по решению совета школы могут вводиться должности заместителей директора школы по новым перспективным направлениям работы. Например, заместитель директора по научной работе устанавливает контакты с учеными, преподавателями вузов, научными центрами по организации научных исследований в школах, их привлечению к педагогической работе в школе, привлекает учителей своей школы к участию в опытно-экспериментальной работе. Заместитель директора школы по коммерции (завуч-координатор) устанавливает связи со спонсорами, шефами, определяет источник внебюджетного финансирования. В некоторых больших или специализированных школах может быть введена должность заместителя директора по социально-педагогической реабилитации, который организует, контролирует и анализирует работу классов выравнивания, педагогической коррекции, адаптации.

Таким образом, эффективность управленческой деятельности директора во многом зависит от целесообразности, четкости распределения прав и обязанностей представителей администрации школы.

В создании творческой атмосферы и здорового психологического микроклимата в школе огромная роль принадлежит совету школы. Его функции и содержание работы регламентируются специальным Положением о совете средней общеобразовательной школы.

Высшим руководящим органом школы является общешкольная конференция представителей коллективов учащихся, учителей, родителей и общественности в равном количестве от каждой из этих трех категорий.

Конференция утверждает Устав школы и вносит в него необходимые изменения; разрабатывает основные направления совершенствования и развития школы, повышения качества и эффективности учебно-воспитательной работы; осуществляет поиски дополнительных финансовых средств и укрепления материально-технической базы школы; при необходимости создает временные или постоянные комиссии по различным направлениям деятельности школы и устанавливает их полномочия. Конференция созывается не реже одного раза в год.

В период между конференциями в роли высшего органа выступает Совет школы, в который входят представители педагогических работников, учащихся средних и старших классов, родителей и общественности по одной трети от каждой из названных категорий.

Совет школы выполняет следующие функции:

- организует выполнение решений конференций школьного коллектива;
- утверждает план развития школы;
- совместно с директором представляет интересы школы в государственных и общественных органах, а также интересы учащихся, обеспечивая социальную защиту несовершеннолетних;
- по представлению методического (педагогического) совета школы определяет содержание, методы, средства и формы организации обучения и воспитания учащихся (учебные планы, программы, профили дифференциации обучения, трудовой подготовки и т. д.), обеспечивая при этом достижение государственного уровня требований к образованию;
- устанавливает режим работы школы;
- осуществляет контроль за подбором и расстановкой педагогических и других кадров школы;
- проводит аттестацию педагогических работников школы, вносит предложения в квалификационную

комиссию при органах народного образования о присвоении учителям квалификационных категорий;

- поддерживает общественные инициативы по совершенствованию и развитию обучения и воспитания;

- контролирует рациональное расходование бюджетных ассигнований на школу, формирует собственный материальный фонд школы;

- заслушивает отчеты о работе отдельных учителей, директора школы, его заместителей, вносит на рассмотрение конференции предложения о продлении или прекращении их полномочий;

- ограждает работников школы и администрацию от необоснованного вмешательства в их профессиональную и должностную деятельность.

Совет школы работает в тесном контакте с администрацией и общественными организациями школы на основе принципов демократизма, гласности и широкого оповещения о своей деятельности учащихся, учителей и общественности.

Таким образом, Совет школы является органом коллективного управления школьными делами, принимающим активное участие в решении важнейших вопросов совершенствования обучения и воспитания учащихся.

Итак, *основными функциями управленческой деятельности является педагогический анализ состояния учебно-воспитательного процесса в школе, планирование работы, организация деятельности школы, внутришкольного контроля и регулирования жизнедеятельности коллектива школ.*

Цикл управления школой начинается с педагогического анализа работы за предыдущий период и оценки ее эффективности, а именно:

✓ что дала определенная деятельность руководителям, учителям;

✓ что нового появилось в действиях педагогов, жизни классов, учащихся;

✓ как проведена работа по воспитанию у учащихся национального сознания и высоконравственных качеств;

✓ какие ошибки были допущены руководителями;

✓ насколько оптимальным был контроль или было своевременным регулирования процесса.

Необходимо сказать и о контроле.

Контроль — из главных средств обеспечения надежной и достоверной информации о состоянии учебно-воспитательной работы При проведении контроля необходимо соблюдать взаимосвязи их форм и времени осуществления с содержанием учебно-воспитательного процесса, дифференцированного подхода к объектам, всесторонности и глубины охвата объекта контроля, систематичности и последовательности, проверки исполнения и гласности, динамичности форм и методов, привлечения к контролю общественности Сегодня, действительно, требуется глубокое изучение учебно-воспитательного процесса, проникновение в суть взаимодействия учителя и учеников, диагностика уровней активности учащихся в учении, труде и общении и оказание своевременной помощи организаторам учебно-воспитательного процесса, внесения корректив в их деятельность.

И еще об одной важной проблеме – *планировании деятельности.* Продуманное планирование работы школы — важное условие ее рациональной деятельности Оно осуществляется на основе глубокого анализа результатов диагностического анкетирования ее работников, исследования результатов предыдущего этапа деятельности и т. д. Планируя работу школы, необходимо руководствоваться такими принципами, как:

- научность (опора на законы общественного развития, данные современной науки, требования к

научной организации труда, передовой педагогический опыт);

- целеустремленность и перспективность (анализ достигнутого, творчество, определения путей решения проблем);
- системность (соотношение перспективного и текущего планирования, координация планов всех уровней управления образованием);
- преемственность и последовательность в деятельности (учет достижений и недостатков);
- конкретность (определение актуальных вопросов), установление сроков исполнения и предсказания системного контроля;
- демократизм и гласность (привлечение к планированию всего педагогического коллектива, родителей и органов общественного самоуправления, обсуждение и коллективное одобрение плановых мероприятий;
- непрерывность (сочетание перспективного и оперативного планирования);
- единство планирования и исполнения;
- реальность плановых заданий;
- экономичность и оптимальность.

В практике общеобразовательных школ сложилась система общешкольного планирования:

- перспективный план работы школы
- план работы школы на учебный год
- календарный план работы школы на полугодие или четверть
- график общешкольных мероприятий
- расписание уроков и внеурочных занятий
- план работы ученических организаций и т. д.

Перечисленные планы должны быть согласованными, лаконичными, конкретными, сжатыми, хронологически последовательными.

Перспективный план работы школы (в основном, на 5 лет) предусматривает перспективные задачи, учебно-методические проблемы, изучение преподавания отдельных предметов, изучение и внедрение достижений педагогической науки и передового педагогического опыта, вопросы аттестации, тематику педагогических советов, конференций, педагогических чтений.

Годовой план должен быть динамичным и конкретным с точным определением лиц, ответственных за выполнение, и сроков выполнения. Он составляется на период с 1 сентября текущего года до 1 сентября следующего. Годовой план охватывает разделы:

- анализ работы школы за предыдущий учебный год;
- задача школы на новый учебный год;
- повышение качества учебно-воспитательного процесса;
- внеклассная и внешкольная воспитательная работа с учащимися;
- методическая работа школы, повышение квалификации и аттестации учителей, внедрение достижений науки и передового опыта;
- управление школой, внутренний контроль;
- санитарно-оздоровительная работа;
- организационно-хозяйственная работа, укрепление учебно-материальной базы школы.

Календарный план — это общий документ дирекции, общественных и ученических организаций, который способствует системному управлению школой. Он составляется на полгода или на четверть.

Правильно составленное *расписание уроков* (на полугодие) является одним из важных условий эффективности учебно-воспитательного процесса. При составлении расписания уроков учитываются самые напряженные дни недели, частая неэффективность первых уроков, работоспособность учеников в разные часы

дня, чередование предметов разных циклов, необходимость спаренных уроков, проведение уроков технологий и физической культуры в особое время, возможность использования учебных кабинетов, технических средств обучения, нагрузка учителей и пр.

Кроме расписания уроков, в школе еще есть расписание внеурочных занятий, в котором предусмотрены графики работы кружков, клубов, секций, планы проведения общешкольных мероприятий, экскурсий, осмотров, выставок, олимпиад, конкурсов, предметных недель, внеурочных занятий с учащимися. В некоторых школах сегодня практикуется составление оперативного недельного общешкольного плана внеклассной работы.

Управление школой – научно обоснованные действия администрации и педагогов, направленные на рациональное использование времени и сил преподавателей и учащихся в учебно-воспитательном процессе с целью углубленного изучения учебных предметов, воспитания, подготовки к сознательному выбору профессии и всестороннего развития личности. Решение этих вопросов зависит от умения руководителей школы и преподавателей творчески использовать новейшие достижения науки и передового опыта, от способности создать необходимые условия для внедрения научной организации труда в школе, от взаимоотношений, сложившихся в коллективе, от активности преподавателей и учащихся в учебно-воспитательном процессе.

В современной теории управления особое место занимает, как мы уже не раз упоминали, системный подход, предполагающий сознательное и системное управление. Устанавливаются связи между сферами управления, выдвигается главная цель, затем в соответствии с ней формируются частные промежуточные цели, ставятся задачи, продумываются пути и сроки их решения. Осуществляется контроль.

Схематически системный подход можно представить в виде цепочки: *цель – ресурсы – план – решение – реализация – контроль*. Школа как система состоит из двух подсистем: *управляющей* и *управляемой*. Успех управления при системном подходе, напомним, напрямую зависит от:

- планирования работы школы;
- расстановки кадров;
- налаживания системы оперативной информации внутри школы и эффективности обратной связи;
- глубины и всесторонности педагогического анализа и своевременной помощи с целью предупреждения или ликвидации недостатков;
- создания условий для внедрения научной организации труда в практику работы сотрудников и учащихся;
- наличие необходимого психологического микроклимата в коллективе;
- квалификации и опыта руководителей школы и педагогического коллектива.

Конкретизируем теперь некоторые вопросы управления которые мы назвали бы организационно-техническими.

Педагогические советы. Повышение квалификации начинается с организации деятельности *педагогического совета*. Здесь необходимо различать две стороны:

- *производственно-деловую* (утверждение годового плана работы школы, рассмотрение итогов работы школы по четвертям, утверждение плана подготовки и проведение экзаменов, выпуск, перевод учащихся в следующие классы и т. д.);
- *научно-педагогическую* (обсуждение результатов научных исследований, анализ педагогического процесса в школе и др.).

Этапы подготовки педагогического совета: планирование, предварительная подготовка конкретного педсовета, его непосредственное проведение, работа по выполнению решений, контроль выполнения решений, насущные вопросы деятельности образовательного учреждения. Тематика планируется заранее, но не исключено и появление конкретных проблем, решение которых необходимо в данный момент.

Система внутришкольного контроля. Данная система необходима для проверки и контроля соответствия содержания занятий требованиям ФГОС, программным требованиям, объективности, достоверности, анализа основных элементов подготовки учащихся, гласности, оперативности, системности, сочетания индивидуальных и коллективных форм контроля. По объему получаемой информации выделяются: *фронтальный* контроль (все компоненты работы преподавателя), *тематический*. Для изучения уровня подготовки учителей, их мастерства, анализа их деятельности применяются такие виды контроля: *предварительный* (просмотр планов, беседы), *текущий* (непосредственное наблюдение за ходом уроков, просмотр работ учащихся), *итоговый* (изучение результатов работы учителя по обучению и воспитанию, журналов, ведомостей, проведение контрольных работ, тестирование). Возможны и такие способы контроля: *выборочное* посещение уроков (без предупреждения), *тематическое* посещение уроков (цикл уроков по одной теме и пр.), параллельное посещение уроков (одна тема в параллельных классах); *классно-обобщающий контроль* (весь день в одном классе), *целевое по*сещение урока с приглашением специалиста, *проверка и просмотр различной документации*, *проведение бесед с учителем*.

Отметим и способы изучения уровня подготовки учеников: *проведение устного опроса, проведение ад-*

министративных письменных и контрольных работ, изучение ученических тетрадей, схем, карт, проверка умений и навыков в проведении практических и лабораторных работ.

Успешное развитие современного образования зависит от эффективного руководства, признаками которого выступают готовность к управленческой деятельности и наличие определенных качеств, отражающих уровень сформированности управленческой культуры, поднимающей рейтинг руководителя в педагогическом коллективе и обществе.

Возрастающая сложность процессов управления требует, чтобы управленческие функции в образовании осуществлялись подготовленными для этой деятельности специалистами, владеющими управленческой культурой. Но, заметим, существует ряд проблем, которые часто требуют своего разрешения на муниципальном уровне:

- низкий уровень управленческой культуры отдельных руководителей;
- несовершенство нормативно-правовой базы образовательного учреждения;
- слабое внедрение инновационных технологий в управленческий процесс;
- недостаточное развитие социального партнерства образовательного учреждения.

Эти проблемы еще предстоит решать... А вот самим директорам школ самое время задуматься о задачах:

- обеспечения современного качества образования на основе сохранения его фундаментальности и соответствия актуальным потребностям личности, общества и государства;
- совершенствования внутришкольной системы повышения квалификации педагогов по вопросам управления качеством образования;

- обращения должного внимания на самообразование [руководителя];
- внедрения современных информационных и инновационных технологий в практику управления школой;
- введения в практику работы школ ясных и конкретных инновационных методик оценки труда учителя;
- изменения подходов к организации профориентационной работы.

Слово *инновации* мы уже употребляли несколько раз. Современная реформа образовательной системы предполагает широкое внедрение инновационных процессов, определяющих реформирование не только системы образования в целом, но и организаций образования, а именно общеобразовательных школ. Не углубляясь в рассмотрение теории инноваций в сфере образования, поскольку они уже достаточно широко освещены в литературе, рассмотрим практические задачи по использованию инновационного подхода к управлению школой. В его основе могут лежать два типа стратегии [инновационного поведения]: *активно-приспособительная* и *активно-адаптирующая*.

В первом случае система управления школой ориентируется на изменения внутри регионального образования, стремится приспособиться к социально-культурным, правовым и экономическим изменениям внешней среды.

Во втором случае инновации на управленческом уровне направлены не только на изменение самой школы в соответствии с потребностями внешней среды, но и пытаются воздействовать на внешнюю для образования среду с целью использования ее возможностей для реализации собственных образовательных целей.

Как известно, инновации в управлении образовательными системами делятся на *частичные* и *системные*.

Частичная стратегия управленческих нововведений предполагает реализацию отдельных инновационных проектов. Это путь создания так называемых *точек роста* в развитии образовательной и воспитательной среды внутри школы. Суть здесь в улучшенной ресурсной поддержке экспериментальной работы по отдельным направлениям, например, улучшение материальной базы кабинета информатики, приобретение видеофильмов по географии и т. п. Однако, практика показывает, что такая ориентация на точки роста не обеспечивает полного реформирования всей школы, и снижение внимания к работе по другим направлениям, как следствие, ведет к ухудшению качества образования в школе в целом. А, например, высокий уровень учебных достижений одаренных учащихся не компенсирует низкой образовательной подготовки большей части детей. Поэтому стратегия системных инноваций, которая ориентирована на достижение общего результата, более адекватна для нынешнего этапа реформирования образования.

Системная стратегия прогнозирует изменение требований к образованию в перспективе, использует метод программно-целевого планирования на среднесрочную и долгосрочную перспективу, определяет приоритетные звенья, обеспечивает согласование связей между различными нововведениями. Системный подход базируется на идее целостности развития участников образования. Он предполагает, что, вводя новшества на управленческом уровне, администрация имеет представление о том, что хотелось бы получить в перспективе и, исходя из этого, определяет последовательность действий. Цель выстраивания приоритетов на основе образа прогнозируемого состояния качества

образования — обеспечить такой переход к будущему состоянию, при котором, во-первых, не нарушается стабильное функционирование школы, во-вторых — выбор нововведений осуществляется на основе критерия результативности по отношению ко всей системе. Системная стратегия управленческими инновациями ориентирована на результат. Желательный результат изменений представляет собой иерархическую структуру диагностируемых и контролируемых целей. Этот принцип управленческой стратегии в образовании представляется чрезвычайно важным в условиях современного образования.

В нашем образовании сложилась тенденция активного совершенствования процессуальной стороны обучения — разработке и внедрению новых форм и методов обучения. Это до сих пор приводит к тому, что за успехами в организации процесса обучения теряется его результат — учителя недостаточно продумывают параметры и критерии достижений учащихся, практически не владеют соответствующими диагностическими процедурами отслеживания этих достижений. За единственный и исчерпывающий результат принимается успеваемость, определяемая по субъективному методу балльной оценки. В условиях государственной политики России по введению независимого тестирования выпускников общеобразовательных школ, засчитывания выпускных экзаменов школы за вступительные экзамены вуза, педагоги и школа в целом оказываются неготовыми к ситуации ориентированности на реальный результат образовательного процесса подготовки профессионала высокого уровня. Поскольку, как было сказано выше, стратегия системных инноваций использует принцип опережающего управления, то предвидение возможных осложняющих факторов позволяет реагировать на них до того, как их действие приведет к негативным последствиям для школы.

Основным методом преодоления подобного является построение *системы промежуточных целей*. Реализация каждой из них контролируется и служит основанием для принятия тех или иных управленческих решений. Особое место среди промежуточных целей занимает *изменение организационной структуры и функциональных процедур внутри самой школы.* Программно-целевой подход к управлению школой, лежащий в основе активно-адаптирующей стратегии инноваций предполагает выполнение следующих факторов:

- установление социально обоснованных и реально достижимых к определенному сроку целей;
- разработку перечня необходимых действий по всем видам и направлениям деятельности школы и взаимодействующих с ней курирующих и управляющих организаций;
- определение необходимых финансовых, кадровых, материально-технических, информационных и других средств.

Разработка и внедрение инновационной модели управления современной школой требует серьезной кропотливой работы. Она может быть создана в результате коллективных усилий работников организаций управления образованием, ученых, педагогов-практиков, родителей. Сегодня такая модель выступает как проблема, обусловленная поиском новых способов управления школой для обеспечения ее устойчивого развития в современных условиях. Цели деятельности школы определяются потребностями индивидуальных потребителей образовательных услуг — учащихся и их родителей, обществом в целом, которое в лице главного заказчика образования — государства — определяет гарантируемый и социально необходимый минимум образования. Конечной социально значимой целью общего образования является начальная базовая

подготовка будущего профессионала. Этому способствует внедрение различных профилей обучения как по классам в одной школе (математический, технический, химический, гуманитарный), так и ориентирование целой школы на один выбранный профиль, например, реорганизация обычной школы в школу с углубленным изучением математики.

Разработка и реализация инновационной модели управления школой требует создания системы мониторинга качества образовательной деятельности как на уровне учащихся, так и на уровне педагогов. Только на основе анализа выявленных тенденций в состоянии образования возможны обоснованные управленческие инновации. На сегодняшний день в ряде школ уже закладываются основы такого мониторинга. Он формируется как *многоуровневая* система диагностики и проводится с использованием количественных методик, максимально отражающих качественные показатели учебных достижений учащихся и качество работы учителей. Мониторинг качества образовательной деятельности осуществляется школой *самостоятельно*, с применением собственных разработок и самих методик анализа, и средств их реализации, в том числе, и на основе информационных технологий. Он включает в себя:

- систему сравнительного анализа качества образовательной деятельности школы;
- систему анализа результатов контрольных срезов;
- систему сбора статистического материала, отражающего показатели успеваемости, участия школьников в олимпиадах, показатели поступления выпускников в высшие учебные заведения.
- социологический мониторинговый опрос, проводимый среди учащихся старших классов по профессиональным показателям педагогов школы;

- систему психологического и экспертного анализа уровня профессиональной компетентности педагогических и руководящих кадров школы.

Еще одним элементом создаваемой инновационной системы управления может являться блок программных мероприятий, направленных на формирование воспитательной среды школы. Речь идет не о традиционных планах воспитательной работы и внеклассных мероприятий, а о создании условий для становления социальных, гражданских, физических и нравственных качеств школьников на уровне всего, так сказать, школьного организма. Вся система отношений — между детьми, учителем и ребенком, педагогами и родителями, родителями и детьми, вся организация жизни школы и жизни ребенка в школе создают воспитывающую среду. Только в такой среде возможно подлинное воспитание — управление процессом личностного развития ребенка через создание соответствующих условий для этого развития.

Традиционная закрытость школ по отношению к родительскому сообществу также требует серьезных мер управленческого характера. Для стимулирования социальной открытости школы и создаются общешкольный и классные родительские комитеты, функционируют Попечительские советы, проводится работа по организации объединений выпускников школ. На уровне управленческих нововведений проводится разработка и внедрение системы мер по целенаправленному вовлечению родительского сообщества в деятельность школы. Формы участия в планировании и организации жизни школы, участие в контроле за качеством ее воспитательно-образовательной деятельности самые разные — от включения в разработку нормативно-правовых документов и деятельность в Советах разных уровней (попечительских, школьных, родительских) до

активного заказа по внедрению учебного плана и образовательных программ инновационного типа.

Сложной задачей представляется достижение определенного психологического перелома в профессиональных установках руководителей и педагогов: осознание обслуживающего характера их деятельности. Эту задачу решает психологическая служба школы, выделяемая в отдельное структурное подразделение.

Нельзя не отметить такой раздел инноваций, как создание современной информационной среды в школе. Такая среда школы может включать школьный медиацентр, в который входят библиотека, аудиотека и видеотека, выполняющие функцию распространения информационных потоков для учащихся и педагогов, родителей, подключение к сети Интернет. Создание в школах информационной среды, отвечающей возможностям современных технологий, обеспечивает накопление, систематизацию и доступность любому пользователю неограниченных объемов информации. Это дает возможность обеспечить оперативность и достаточность информации для руководителей, педагогов, учащихся, создает обратную связь вплоть до осуществления групповой управленческой и учебной деятельности. Для реализации потенциальных возможностей информатизации на уровне управления необходимо осознанно, с привлечением средств городских, областных и республиканских бюджетов обеспечить образовательные учреждения современной компьютерной техникой, позволяющей использовать компьютерные технологии не только в обучении, но и административной деятельности. Как следствие, отсюда вытекает необходимость подготовки кадров к использованию информационных технологий и создание инфраструктуры, обеспечивающей доступность информации для всех органов управления и образовательных учреждений. В качестве приоритетных направлений работы ука-

занной инфраструктуры, можно отметить создание банков данных, адресованных руководителям, педагогам, учащимся и создание системы обслуживания работы компьютерных сетей и регулирования информационных потоков. Естественно, что без создания на уровне управления образованием города, области условий, стимулирующих использование информационных технологий, и привлечения сторонних финансовых потоков реализация такой информационной инфраструктуры будет невозможна. Все остальные пункты реализации инновационного управления современной школой в руках самого руководителя школы. Необходимо только осознание необходимости такого управления на сегодняшний день.

Вопросы и задания по материалам Темы 7

1. Дайте представление об общеобразовательной школе как сложной динамической системе.
2. В чем заключается специфика управления школой?
3. Расскажите об общих и частных вопросах и проблемах управления школой.
4. Дайте по возможности полное представление о структуре управленческих органов в школе и их деятельности.
5. Попробуйте определить принципы руководящей деятельности в школах.
6. Подготовьте сообщения о деятельности директоров школ и их заместителей по управлению школой.
7. Каким образом может осуществляться контроль в школе.
8. Дайте представление о школьном планировании.

Тема 8. Система и организация управления высшим учебным заведением

Традиционная система управления вузами.

Основные модели организации управления высшими учебными заведениями.

Функции Ученых советов.

Самоуправление в вузе.

Факультет и кафедра.

Делопроизводство в высшем учебном заведении.

Инновации в управлении современным вузом и управление инновациями.

Возможности синергетики.

Управление вузами в нашей стране осуществляется в соответствии с законами Российской Федерации «Об образовании в РФ» и «О высшем и послевузовском образовании», «Типовым положением об образовательном учреждении высшего профессионального образования», Уставами высших учебных заведений на принципах сочетания единоначалия и коллегиальности. Уставы утверждаются учредителями. Дополнения к Уставу и изменения в его тексте принимаются в соответствии с действующим законодательством на общем собрании и утверждаются учредителями.

Теперь представим известную систему управления вузами.

Непосредственное руководство осуществляет *ректор*, назначаемый или избираемый учредителем по согласованию с педагогическим коллективом.

Первым университетским уставом в России был утвержденный 12 (25) января 1755 г. «Проект об учреждении Московского университета», в соответствии с которым университет подчинялся Сенату, управлялся кураторами, назначаемыми верховной властью. Коллегия профессоров составляла совещательный орган при

кураторах. В связи с открытием новых университетов в Вильно, Казани и Харькове 5 (18) ноября 1804 г. был издан первый общий университетский устав, в соответствии с которым во главе университета стоял Совет профессоров, который избирал ректора. 26 июля (8 августа) 1835 г. был введен новый университетский устав, в соответствии с которым управление университетами перешло к попечителям учебных округов, подчиненных министерству народного просвещения. Кандидатуры ректоров утверждались царем, а профессоров попечителем. Принятый 18 (30) июня 1863 г. университетский устав вновь ввел выборность всех административных должностей и профессоров. 23 августа (5 сентября) 1884 г. был введен устав, который вновь ликвидировал автономию университетов. В начале Революции 1905-1907 гг. автономия университетов была восстановлена «Временными правилами», которые фактически утратили силу после 1907 г. Университетский устав 1884 г. действовал до февраля 1917 г. Видимо, по инерции, должность ректора вуза в ряде университетов продолжала оставаться выборной вплоть до 30-х гг. Затем, в течение десятилетий, ректоры вузов назначались.

Ректор имеет следующие полномочия:

- руководит деятельностью вуза в соответствии с Уставом, несет ответственность за результаты работы вуза;
- утверждает кандидатуры на должности деканов факультетов, заведующих кафедрами;
- определяет обязанности и ответственность проректоров, может делегировать им часть своих полномочий;
- утверждает штатное расписание в пределах имеющегося фонда оплаты труда и заключает с работниками трудовые договоры;
- устанавливает формы и системы оплаты труда, должностные оклады и почасовые ставки, премии и доплаты.

Анализ отечественной и зарубежной истории и современной практики университетского управления позволяет выделить ряд моделей организации управления вузом:

- ректор вуза избирается не напрямую профессурой и сотрудниками вуза, а представительным органом — Ученым советом либо из числа членов Совета, либо из более широкого круга лиц, не ограниченного членством в Совете;
- избирается и Ученый совет, и руководитель вуза. При этом функции представительного органа и администрации четко разделены: Ученый совет осуществляет функцию представления интересов профессорско-преподавательского состава, функцию нормотворчества и контроля. Администрация вуза выступает исполнительно-распорядительным органом общей компетенции. Представительный орган и администрация организационно самостоятельны и взаимодействуют между собой посредством системы сдержек и противовесов;
- ректор (президент) университета, избираемый всем составом сотрудников вуза, соединяет в себе полномочия высшего должностного лица вуза и руководителя ученого совета. Функции главы администрации исполняет иное лицо, которое замещает свою должность по контракту. В данной модели ректор как руководитель вуза в известной мере противопоставляется администрации как исполнительному органу университета. Сильная сторона данной модели заключается в том, что здесь имеет место попытка установления гарантий от необоснованной концентрации всей власти в руках одного должностного лица. Но в этой модели заложена возможность конфликта администратора, который возглавляет реализацию исполнительно-распорядительных функций, и ректора (президента), который данными функциями не обладает;

• данная модель устраняет организационную обособленность представительных органов вуза за счет расширения полномочий ректора, который выступает одновременно в трех лицах: а) как высшее должностное лицо образовательного учреждения; б) как руководитель исполнительного органа — администрации вуза; в) как руководитель представительного органа, в состав которого он входит по должности в качестве главы организации. Функциональная специализация представительных и исполнительных органов в данной модели сохраняется. Расширение полномочий ректора своим следствием может иметь и расширение форм его подотчетности как перед избравшим его коллективом, так и перед самим Ученым советом. Подобная модель сложилась в российских университетах. При ряде положительных моментов данная модель не лишена ряда опасностей, которые были не столь очевидными в начале 90-х гг., но стали достаточно отчетливо проявляться в последние годы:

— в рамках данной модели ректор доминирует над всеми иными органами управления и самоуправления вузом, что создает возможности манипуляции властными ресурсами вуза, монополизации власти;

— модель наиболее оптимальна для вузов, имеющих давние демократические традиции, особую корпоративную культуру, в то время, как большинство российских университетов — очень молодые вузы с короткой историей;

— использование данной модели должно опираться на проработанную и детальную правовую базу, предотвращающую все ситуации некорректного перераспределения власти, создающую механизмы, исключающие монополизацию власти, сведения на нет роли органов самоуправления в вузе. Однако правовое поле российского образования практически не возделано, правовые пробелы весьма и весьма значительны. Функционирование

систем управления в вузах в большой степени осуществляется на основе сложившихся обычаев и традиций.

Общее научно-методическое управление вуза осуществляет *Ученый совет* вуза. Состав ученого совета ежегодно назначается и утверждается ректором. В состав совета входят: ректор, являющийся председателем ученого совета, ученый секретарь, все проректоры, заведующие кафедрами, деканы, профессора кафедр, представители студентов.

Ученый совет института выполняет следующие функции:

- осуществляет научно-методическое руководство деятельностью института;
- принимает решения по всем вопросам организации учебно-воспитательного процесса;
- определяет направления подготовки, переподготовки и повышения квалификации;
- утверждает учебные планы, программы и планы научных исследований;
- утверждает положения об учебных, учебно-научных подразделениях, обеспечивающих учебный процесс;
- рассматривает вопросы замещения или избрания (назначения) на должности деканов, заведующих кафедрами, профессоров, доцентов, руководителей курсов и др.;

План работы Ученого совета составляется на учебный год, утверждается Ученым советом. Периодичность заседаний совета – 1 раз в месяц. Содержание рассматриваемых вопросов фиксируется в протоколах.

Но стоит сказать следующее: Закон «О высшем и послевузовском образовании» существенно ревизовал концепцию организации управления в вузах в сторону снижения значимости Ученого совета (ниже): с уровня органа самоуправления до уровня коллегиального органа. В чем ключевые различия?

Органы самоуправления обладают четко описанной сферой компетенции, в то время, как коллегиальность используется для повышения качества и легитимности управленческих решений и распространяется, соответственно, только на сферу проблемных зон для данной организации.

Самоуправление — это не только процедуры и формы коллективного принятия решений, но и наличие механизмов обеспечения их реализации.

Самоуправление реализуется через непосредственное или представительное участие в управлении, в то время, как коллегиальность обеспечивается, преимущественно, через профессиональное или экспертное представительство.

Самоуправление реализуется по основным вопросам жизнедеятельности организации, в то время, как коллегиальность востребована в ситуациях дефицита управленческой воли.

Самоуправление характеризуется наличием функций на всех этапах управленческого цикла, начиная с планирования и заканчивая функциями контроля, а коллегиальность связана, преимущественно, с этапом принятия управленческих решений.

Существенным является то, что действующая нормативная база в плане понимания места и роли Ученых советов в системе управления вузами дает нечеткие и противоречивые ориентиры, позволяющие проектировать достаточно существенно различающиеся системы управления.

Наряду с невнятностью действующего законодательства в определении Ученого совета то ли как органа самоуправления, то ли как коллегиального органа, существует целый ряд проблем с заявленным характером представительности данного органа. Представительность любого выборного органа реализуется через соблюдения принципов приоритета представительного

органа над исполнительными органами; выборности; представительного характера выборных органов самоуправления; самостоятельности; ответственности представительного органа самоуправления. Анализ практики управления вузами показывает, что данные принципы применяются весьма ограниченно, оставляя вопросы представительности Ученых советов в поле деклараций, благих намерений и управленческого популизма.

Совещательным органом при ректоре является *ректорат*, состав которого формируется из числа проректоров по научной, учебной, воспитательной работе, деканов, заведующих кафедрами, руководителей структурных подразделений. Ректорат периодически собирается на заседания для оперативного решения вопросов.

Учебно-методический совет возглавляется проректором по учебной работе. Заседания совета проводятся еженедельно, на них утверждаются рабочие планы преподавателей, рассматриваются вопросы выполнения учебных планов, состояние методического обеспечения, дисциплина, успеваемость студентов и др.

Основным структурным подразделением института является *факультет,* организующий учебную, научную, воспитательную, методическую, внедренческую и другую работу по своему направлению подготовки в соответствии с действующими законами и положением о факультете.

Факультет возглавляет декан, назначаемый ректором. В пределах своей компетенции декан издает распоряжения, обязательные для всех работников, студентов, обучающихся на факультете. Несет полную ответственность за результаты работы факультета, соблюдения правил внутреннего распорядка, а также:

- рассматривает основные вопросы развития факультета;

- принимает решения по всем вопросам организации учебно-воспитательного процесса;
- рассматривает вопросы методического обеспечения учебного процесса;
- рассматривает другие вопросы, связанные с учебной, научной, методической, организационной и воспитательной деятельностью факультета.

Основным учебно-методическим и учебно-научным структурным подразделением института является *кафедра*. Руководство кафедрой осуществляет заведующий, избранный Ученым советом института и утвержденный приказом ректора. Заведующий кафедрой руководит ее деятельностью в соответствии с Положением о кафедре, утвержденным Ученым советом института и несет полную ответственность за результаты ее работы.

Функционируют межфакультетские кафедры, ведущие подготовку по всем специальностям, например: кафедры физической культуры, новых информационных технологий, естественнонаучных дисциплин, иностранных языков и т. д.

Учебный отдел является структурным подразделением института, непосредственно организующий учебный процесс, отвечает за расписание занятий, его выполнение. Руководство осуществляет заведующий учебным отделом.

Одним из важных научно-методических подразделений является *библиотека,* которая полностью обеспечивает студентов учебно-методической литературой, учебниками, учебными пособиями.

Кроме того, при кафедрах имеются *методические кабинеты*, каждый вуз создает *компьютерные кабинеты, спортивные залы, медицинский кабинет, административно-хозяйственный аппарат.*

Все структурные подразделения работают в тесном взаимодействии в соответствии с планами учебной, научной, воспитательной работы.

В современных узах, кроме всего вышеперечисленного, функционируют научные центры и различные лаборатории.

Участие студентов в управлении вузом осуществляется по двум направлениям:

- через создание института старост (старостат), в который входят все старосты групп, декан факультета и проректор. Один раз в месяц проходят встречи с деканатом. Один раз в семестр проводится старостат по подведению итогов сессии. Основная работа старост идет в группах по всем направлениям жизни вуза;
- через функционирование Студенческого совета, который формирует и утверждает состав секторов: учебно-организационный, культурно-массовый, научно-исследовательской работы, спортивной работы, гражданско-патриотического воспитания, по связям с общественностью.

Основными направлениями деятельности студсовета могут быть:

- интеллектуальное развитие личности;
- развитие чувства гражданственности и патриотизма;
- формирование нравственных принципов;
- пропаганда здорового образа жизни, профилактика правонарушений, алкоголизма и наркомании.

С помощью студсовета в вузах проведены конкретные мероприятия, например, «Посвящение в студенты», «Новый год», «День влюбленных» и др.

Взаимоотношения студентов с органами управления вузом регулируются Положением о студенческом совете вуза.

Делопроизводство в вузах ведется в соответствии с требованиями образовательных стандартов, предъяв-

ляемыми к высшим учебным заведениям. Имеются документы, обеспечивающие реализацию всех основных образовательных программ, а именно:

- учебные планы по каждой специальности разработаны в полном соответствии с ФГОС (на сегодняшний день это ФГОС 3+);
- графики учебного процесса (составляются ежегодно);
- расписание занятий по всем курсам всех специальностей. Расписание соответствует учебному плану, на каждый семестр составляется своевременно;
- учебные планы, учебно-методические комплексы, методические пособия;
- документы, устанавливающие порядок и содержание проведения текущих и промежуточных аттестационных и итоговых экзаменов и зачетов;
- экзаменационная и зачетная ведомости;
- журналы учета результатов экзаменационных сессий по каждой специальности по курсам, семестрам;
- приказы по практикам;
- отчетные документы по практикам студентов;
- журналы учета и контроля выполнения ВКР, контрольных, курсовых работ;
- контрольные и курсовые работы (хранятся в учебной части);
- учебные карточки на каждого студента;
- приказы по движению контингента;
- приказы по созданию аттестационных комиссий по специальностям подготовки;
- приказы об утверждении тем и руководителей выпускных квалификационных работ;
- приказы об утверждении состава выпускных экзаменационных и выпускных аттестационных комиссий;
- протоколы, отчеты председателей экзаменационных комиссий.

Хотелось бы кратко сказать и об инновациях в управлении современным вузом.

Способность вуза к инновационной деятельности определяется уровнем инновационного менеджмента, во многом зависящем от учетно-информационного обеспечения, что направляет проблему ориентации управленческого учета на удовлетворение информационных потребностей менеджмента по развитию инновационного потенциала вуза. Инновации в вузе, представляя собой результат творческого обновления структуры и содержания образовательных и научных процессов в виде нового или усовершенствованного интеллектуального продукта или услуги, реализуемых на рынке в рамках образовательной, научно-исследовательской и инновационной деятельности, способствуют наращиванию стратегических конкурентных преимуществ на российском и международном образовательном рынке. Применительно к высшим учебным заведениям можно выделить такие виды инноваций:

- в научно-исследовательском процессе;
- в образовательном процессе;
- в деятельности вуза как организации.

Первые две инновации представляют собой комбинацию продуктового (воплощаются в новых образовательных и научных продуктах) и процессного (реализуются посредством совершенствования образовательных и научно-исследовательских технологий и процессов) их вида, а третья – процессный вид управленческих инноваций (новые управленческие технологии, процессы и организационная структура вуза). Способность вуза к инновациям и инновационной деятельности определяется уровнем инновационного менеджмента в вузах. Важную роль в повышении его качества и эффективности играет информационное обеспечение, основу которого, безусловно, составляет учетная информация о фактических параметрах инно-

вационного развития, являющаяся средством инновационного управления, выступающая коррелятором организованности вузовских систем на всех уровнях управления и служащая базой обоснованного принятия управленческих решений по развитию инновационного потенциала. Совершенствование инновационного управления в вузах и повышение его эффективности, действительно, необходимо начинать с модернизации учетной информационной системы, ее ориентации на удовлетворение информационных потребностей внутреннего инновационного менеджмента.

В целях обеспечения конкурентоспособности образовательных услуг вузы должны обеспечивать соответствующие процедуры гарантии их качества, разрабатывать политику управления инновациями, стандарты образовательных программ, формировать и реализовывать стратегию постоянного улучшения качества образования.



Структура оценки удовлетворенности управления инновациями

Итак, управление инновациями в вузе должно включать:

✓ формирование стратегии, разработку инновационной политики и целей

✓ в области качества образовательных услуг вуза – разработку целей качества образования, конкретизирующих доктрину инновационного образования и социально-педагогическое нормирование этих целей, проверки актуальности, разработку, корректировку и обновление образовательных стандартов и программ;

✓ планирование и постоянное улучшение деятельности вуза, обеспечиваемое планированием процессов и процедур, их поддержанием и постоянным улучшением;

✓ управление ресурсами, включая научно-педагогический состав и другие ресурсы, требуемые для обучения – обеспечения процессов жизненного цикла вуза всеми их видами: финансовыми, материальными, интеллектуальными и информационными*;*

✓ управление процессами и процедурами — управление основными (обучение, научная деятельность, дополнительное образование, воспроизводство научно-педагогических кадров) и вспомогательными (хозяйственная деятельность, управление персоналом и др.) процессами*;*

✓ мониторинг и контроль (измерения) — измерение и оценку параметров и характеристик рабочих процессов, анализ их результатов.

Данная модель основана на последовательной выработке управленческих решений и включает следующие этапы:

- анализ действующей системы управления научно-образовательными процессами в вузе;
- выявление несоответствий действующей системы требованиям ФГОС (ФГОС 3+) и принципам системы

менеджмента качества образовательных услуг в соответствии с международными стандартами;

- разработка модели системы управления инновациями и ее информационно-нормативного обеспечения;
- построение и подготовка к сертификации системы менеджмента качества образовательных услуг вуза;
- вывод системы управления инновациями и качества образовательных услуг на режим постоянного функционирования.

Задачи первого этапа – это, во-первых, определение состояния действующей научно-образовательной системы, выявление проблемных зон в управленческих процессах, распределении полномочий и ответственности; во-вторых, получение информации о качестве образовательного процесса, о том, насколько цели научных направлений, научных школ, отдельных людей и групп совпадают с целями вуза в рамках организации образования.

Затем формируются программы улучшения условий научно-образовательной и консалтинговой деятельности педагогов вуза, их материального и морального стимулирования. Необходимы и социальные программы, включающие комплекс мероприятий для повышения мотивации персонала к производительному творческому труду, направленных на удовлетворение потребностей различных уровней и формирование отношений социального партнерства между администрацией, преподавателями, научными сотрудниками и специалистами, на обеспечение условий корпоративной социальной ответственности.

На следующем этапе целесообразно построение модели оптимального организационного управления с учетом действующих требований Рособрнадзора и потребностей социально-экономического и научного развития вузов. На этом же этапе должны быть обеспечены

увязка долгосрочных стратегических и тактических целей и задач вуза в области оказания образовательных услуг, определение новых направлений подготовки, образовательных программ и технологий. Данный этап включает и разработку информационно-нормативного обеспечения системы, в том числе, утверждение состава показателей, характеризующих качество услуг образования и удовлетворенность потребителей этих услуг.

Далее, после рассмотрения и обсуждения отчетов о проведенных исследованиях и рекомендаций по улучшению качества должны быть приняты решения о создании организационной структуры системы, перераспределении обязанностей и полномочий, утверждении новых должностных инструкций. На этом этапе необходимы отработка функционирования всех бизнес-процессов и связей, корректировка модели при возникновении неувязок в процессе ее внедрения. Завершением этапа должно стать создание системы мониторинга функционирования системы управления инновациями вузов. Службе проректора по научной деятельности целесообразно вменять в обязанность определение цикличности проверок каждого процесса, программ проверок, контрольных показателей, должностных лиц и подразделений, осуществляющих проверки, аккумулирование отчетов о результатах проверок, обобщение выявляемых проблем, выработку и реализацию корректирующих воздействий. Сами процедуры мониторинга и анализа функционирования системы, постановки и решения новых задач в области предоставления образовательных услуг должны осуществляться в режиме постоянного функционирования.

Последовательная реализация этого способна обеспечить основу эффективного управления инновациями вуза.

Анализ различных подходов к управлению инновационным развитием образовательной деятельности вуза

позволяет выделить в ней следующие основные приоритетные направления:

• развитие многоуровневой системы обучения в учреждениях высшего образования России;

• ориентация высшего образования на переход от образовательной концепции приобретения знаний, умений и навыков, необходимых для деятельности в определенных типовых стандартных условиях в соответствии с заданной квалификационной характеристикой, к концепции развивающего личность образования, позволяющего эффективно действовать в профессиональной области в любых условиях и обстановке;

• формирование и развитие новых образовательных технологий на основе принципов фундаментальности, индивидуализации, креативности и саморазвития личности, активизации творческих способностей;

• эффективное и рациональное использование интеллектуальных ресурсов вуза, формирование устойчивого интеллектуального потенциала, способного инициировать и реализовывать инновационные проекты различной сложности и направленности;

• внесение принципиальных изменений в организацию образовательной деятельности вуза с учетом необходимости сохранения и развития наиболее перспективных форм, методов и структур традиционной отечественной системы образования;

• развитие в вузе современных информационных технологий, широкое включение в систему Internet и интенсивное развитие дистанционных форм обучения студентов;

• создание в вузе технологий непрерывного многоуровневого образования, которое должно стать доступным, развивающим и опережающим, направленным на подготовку профессионалов, готовых к инновационной деятельности;

• формирование и развитие в вузе системы инновационного, опережающего образования, которое должно быть органично встроено в систему научных исследований.

Управление развитием этой деятельности является важнейшей и органической частью управления современного вуза, на долю которой приходится большая часть управленческих функций, основными из которых являются:

- социальная, связанная с удовлетворением образовательных потребностей личности и передачей культурных и образовательных традиций следующим поколениям;

- профессиональная, связанная с удовлетворением потребности рынка труда в высококвалифицированных выпускниках и передачей профессиональных знаний;

- образовательная, связанная с подготовкой профессионалов, не только готовых к инновационной деятельности, но и через определенное время участвующих в управлении инновациями и выбирающих пути их развития.

Высшим учебным заведениям отводится важная роль в реализации стратегии экономического роста на основе знаний и в формировании демократического и социально взаимосвязанного общества. Высшее образование способствует совершенствованию институционального режима посредством подготовки компетентных и ответственных профессионалов, которые требуются для умелого управления макроэкономикой и государственным сектором.

Академическая деятельность вузов и научно-технические исследования, проводимые ими, служат опорой для национальных инновационных систем. Вузы зачастую и составляют костяк этой системы. Нормы, ценности, установки и этические принципы, которые прививаются студентам в вузах, закладывают фунда-

мент социального капитала, необходимого для формирования здорового гражданского общества. Инновации являются одним из определяющих факторов долгосрочного экономического развития и самого вуза, оказывают решающее влияние при создании стратегических планов и программ.

Рассматривая инновационную образовательную деятельность вуза как, необходимо классифицировать образовательные инновации. Классификация их позволит увидеть целостную картину нововведений и построить эффективную систему управления инновационным развитием образовательной деятельности учреждения высшего образования.

К наиболее важным направлениям формирования инновационного развития образовательной деятельности вуза можно отнести:

• применение новых инновационных подходов, обеспечивающих качество обучения;

• опережающий характер высшего образования, его нацеленность на проблемы информационной цивилизации;

• доступность получения высшего образования для любых категорий граждан, независимо от их местожительства;

• повышение творческого начала (креативности) в образовании для подготовки людей к жизни в различных социальных средах.

В сегодняшних условиях, одной из принципиально важных и конструктивных идей в области стратегии развития образовательной деятельности вуза является идея «*опережающего образования*».

Принципиально важным условием эффективности инновационного «опережающего» высшего образования является необходимость его органичной связи с наукой.

Внедрение «опережающего» образования позволит вузу поддерживать высокий уровень подготовки выпускников в соответствии с передовыми требованиями современной науки и техники, а также обеспечить выпуск высококвалифицированных профессионалов, востребованных на рынке труда, что положительно отразится на имидже и конкурентоспособности вуза.

Инновационная образовательная деятельность вуза обязательно должна включать в себя развитие у студентов личностных качеств, формирование как общих, универсальных, так и профессиональных компетенций выпускников, определяющих их готовность к продуктивной, профессиональной деятельности в современном обществе.

Компетенция — это способность и готовность применить знания и умения при решении профессиональных задач в различных областях — как в конкретной области знаний, так и в областях, слабо привязанных к конкретным объектам, то есть способность и готовность проявлять гибкость в изменяющихся условиях рынка труда. Именно компетенции как мера выявления способности использовать полученный образовательный багаж для решения практически-познавательных, целостно-ориентированных и коммуникативных проблем в реальной жизни должны быть целью образовательного процесса.

Вуз должен постоянно развивать принцип *непрерывного образования*, стимулировать у студентов стремление к знаниям, обеспечивать возможность правильно адаптироваться к быстро изменяющимся экономическим и социальным условиям.

Разработка и внедрение новых образовательных технологий, современных методик и программ обучения должны быть нацелены, в первую очередь, на свободное развитие личности, развитие предпринимательской ак-

тивности, способности адаптации к интенсивным переменам в современном мире, на решение сложных профессиональных задач.

Под инновационным образованием можно понимать образование, основанное на новых знаниях и инновационной динамике. В данном определении подчеркивается две его особенности: *новизна* и *процессность*. При этом и сама категория «новые знания» понимается широко: как знания, полученные средствами науки, изобретательства, интегрального синтеза.

В инновационном образовании обучение студента, в принципе, может разделяться на такие этапы, каждый из которых должен приводить к достижению одной из следующих целей:

✓ создание абитуриенту видения профессии и его места в ней. Данный этап инновационного образования позволит свести к минимуму проблему влияния третьих лиц на выбор будущей профессии абитуриента, что позволит затем выпускать большее количество людей, заинтересованных в своей области деятельности;

✓ изучение и математических, и естественнонаучных, и общепрофессиональных дисциплин. Данный этап соответствует традиционному образованию и готовит студента для работы в текущих технических и экономических условиях. В новой системе образования прохождение студентом данного этапа можно приравнять к бакалавриату;

✓ привитие студенту научного и инновационного мышления. Данный этап призван развить у студента инновационный тип мышления и привить ему стремление к постоянному самообразованию. Фактически на данном этапе специалист предметной области превращается из исполнителя в профессионала, способного к творческому подходу в области своей деятельности и стремящегося к постоянному ее усовершенствованию.

Однако стоит помнить, что внедрение в образовательную деятельность инновационных образовательных технологий и новой организации учебного процесса являются необходимым, но не достаточным условием формирования инновационного обучения в вузе.

Одним из главных условий эффективного внедрения инновационного образования является постоянное взаимодействие вуза с научно-технической сферой и предприятиями, организациями, которые являются потребителями выпускаемых вузом кадров. Только при условии, если вуз будет разрабатывать и своевременно корректировать свои учебные планы и образовательные программы в соответствии с текущими и перспективными требованиями научно-технической сферы и предприятий, вуз сможет значительно повысить качество подготовки, а его выпускники будут востребованными на рынке труда. Возрастет и популярность среди абитуриентов и, следовательно, вуз улучшит свое положение в конкурентной борьбе на рынке образовательных услуг.

Еще одним важным условием, способным значительно повысить конкурентоспособность вузов на рынке образовательных услуг и, в то же время, принести серьезную выгоду для реального сектора экономики, является создание инновационных научных школ на базе инновационных вузов. Создание инновационных научных школ позволит не только значительно повысить научный и образовательный потенциал вуза, но и создавать на его базе малые инновационные предприятия, способные приносить инновационному вузу доход, а также могущих послужить хорошей производственно-практической базой для обучающихся в вузе студентов. Кроме того, полученные в инновационных научных школах новые фундаментальные и практические знания помогут сотрудничающим с таким вузом предприятиям значительно повысить эффективность своей

работы и ускорить внедрение инновационной продукции.

Для эффективного функционирования инновационного вуза необходимо, чтобы его система управления охватывала широкий спектр деятельности. При этом управленческая структура должна быть разбита на ряд независимых, но тесно сотрудничающих структурных подразделений. В современных рыночных условиях каждое структурное подразделение инновационного вуза должно быть в состоянии самостоятельно функционировать и обеспечивать себя финансами. Но для достижения максимального качества оказываемых вузом услуг, необходимо тесное взаимодействие всех его структур.

Принципиальные перемены в современном социально-экономическом развитии России требуют значительного повышения творческого потенциала и конкурентоспособности выпускников. Кроме того, высшие учебные заведения находятся в условиях усиливающейся с каждым годом конкуренции и вынуждены пересматривать традиционные подходы в управлении образовательным процессом с учетом современных требований рынка. Решение этой большой задачи определяется реализацией широкого комплекса мер по совершенствованию системы высшего образования, среди которых особую актуальность приобретает проблема эффективности управления вузом и качеством подготовки обучающихся.

Обеспечение качества подготовки всегда было и остается одной из самых важных задач, с которыми приходится сталкиваться высшим учебным заведениям при предоставлении образовательных услуг.

Создавая систему менеджмента качества в соответствии с требованиями международных стандартов, ориентированную на удовлетворение потребностей всех заинтересованных сторон, образовательные учреждения

высшего образования будут постепенно адаптироваться в рыночных условиях, а менеджмент качества станет ведущим менеджментом в системе управления инновационной деятельностью вузов.

Под управлением качеством высшего учебного заведения понимается целенаправленное воздействие на процесс подготовки специалистов с целью достижения заданного уровня качества. В структуре управления качеством вуза можно выделить такие направления:

• формирование стратегии управления качеством, включающее разработку структуры целей по качеству образования, конкретизирующих доктрину образования, их нормирование по показателям, отраженным в Федеральных государственных образовательных стандартах высшего профессионального образования (ФГОС 3+);

• реализацию стратегии управления качеством вуза, включающую обеспечение и мониторинг условий, позволяющих достичь в образовательном процессе соответствующих норм качества образования;

• оценку соответствия образовательного процесса в вузе нормам качества, сформулированным в виде системы требований, поддающихся измерению.

Таким образом, вся формируемая структура вуза, обеспечивающая качество подготовки студентов, должна рассматриваться как система управления качеством, которая реализует общую схему управления инновационным развитием образовательной деятельности и должна:

• обеспечивать и поддерживать достижение требуемого уровня качества образования;

• обеспечивать прогнозирование, проектирование тех качеств подготовки выпускника, которые вуз предполагает получить на выходе образовательного процесса;

• выявлять и оценивать реальное качество профессиональной подготовки, его соответствие требуемому качеству;

• своевременно обнаруживать и исключать нежелательные отклонения реального качества подготовки от требуемого уровня;

• постоянно совершенствовать качество учебного процесса за счет освоения и использования технологий управления инновационным развитием образовательной деятельности вуза;

• развивать систему поддержки непрерывного профессионального образования в течение всего периода трудовой деятельности выпускников.

В системе управления качеством подготовки определяющими являются: *объект и субъект управления, цели управления, факторы и методы управления*.

В качестве объекта управления на уровне вуза принимается процесс обучения, направленный на повышение качества подготовки студентов. На результативность процесса обучения оказывают влияние множество факторов, среди которых основными являются: *технические, человеческие и административные*. Вместе с тем, на качество подготовки специалистов большое влияние оказывают *технологические* и *экономические* факторы, так как процесс обучения невозможен без образовательных технологий и его финансирования. Таким образом, основными факторами, влияющими на качество подготовки специалистов, следует считать:

технические — материально-техническая база учебных, научных, вспомогательных и обслуживающих подразделений вуза;

технологические — образовательные технологии, в том числе, компьютерные обучающие программы, интернет-технологии, web-технологии и др.;

человеческие (социальные) — система взаимоотношений студентов и профессорско-преподавательского/научно-педагогического состава вуза, обеспечивающего качественную подготовку;

административные (организационные) — глубоко продуманная организационная структура и четкое управление вузом в целом и управление качеством образовательной деятельности в частности.

Первые три группы факторов — материальная база вуза, образовательные технологии и активный квалифицированный персонал, заинтересованный в постоянном совершенствовании своего труда, воздействующий на образовательный процесс через интеллектуальный капитал, определяют необходимую основу для подготовки, высококвалифицированных, конкурентно способных, отвечающих современным требованиям, выпускников. Четвертая группа факторов — организация и управление образовательной деятельностью вуза, в том числе, качеством подготовки специалистов, позволяют эффективно реализовать образовательный процесс.

Высшее учебное заведение, имеющее хорошее материально-техническое обеспечение и высококвалифицированный персонал, а также систему управления качеством образовательной деятельности вуза может обеспечить выпуск конкурентно способных профессионалов, главным критерием оценки которых будет качество их знаний и умений.

В динамично меняющейся социальной обстановке управление образовательным процессом должно носить опережающий, превентивный характер. При этом оперативность управленческих решений может становиться столь высокой, что их осуществление и выработка невозможна только на уровне высоких административных эшелонов. Это предполагает передачу управленческих функций, в том числе, и стратегических, на уровень пе-

дагогических коллективов, отдельных педагогов (мастеров, тьюторов, новаторов). Последнее возможно в инновационных образовательных учреждениях, в которых число участников управления намного больше, чем в стандартном образовательном учреждении. При этом часть степеней свободы, связанные административной формой управления, передаются свободным творческим группам, объединениям или педагогам. Возникает так называемая обогащенная образовательная среда с поливариантным выбором, живущая по своим синергетическим законам, законам самоорганизации и креативного динамического хаоса, порождающего новые цели/смыслы, ценности и творческие импульсы. Эта новая образовательная среда требует особого бережного к себе отношения и новых деликатных форм управления. В таком образовательном пространстве управляющий субъект делокализован и неотделим от участников образовательного процесса. В этом заключается его *синергетическая* сущность, и именно поэтому *синергетика* может рассматриваться как подход, адекватный современному образованию. В таких условиях администрация берет на себя функции, генерирующие стратегию развития, в том числе:

- вынужденную реакцию на самоорганизацию в образовательном учреждении. Эту функцию можно определить, как догоняющую;
- инициирование инноваций. Это уже опережающая функция управления.

В первом случае администрация является проводником стандартов и регламентирующих указаний, выполняя исключительно функцию гомеостаза, инициатива научно-педагогического коллектива минимальна, носит локальный характер, примером являются отдельные педагоги-новаторы. Администрация практически пассивна к инновациям снизу, что соответствует

принципам жесткой централизации, характерной еще для советского периода развития общества.

На современном этапе в условиях демократизации общества системы управления все больше приобретает характер государственно-общественный, что закреплено Законом об образовании в РФ. Повсеместно работают Ученые советы, которые должны осуществлять обратную связь коллективов педагогов, студентов с администрацией, корректируя ее решения с учетом тенденций самоорганизации в образовательных пространствах. Однако на деле время между принятием управляющего административного решения, его воплощения в жизнь и корректировкой (обратная связь) достаточно продолжительно в современных условиях. Здесь мы имеем дело с «догоняющей», а во многих случаях безнадежно запаздывающей системой управления. Корректировка зачастую происходит методом проб и ошибок и нахождения оптимального варианта и безнадежно отстает от уже изменившихся условий жизни. Такая система последовательного, медленного претворения в жизнь оптимальных решений неэффективна в современных условиях, тем более в будущем.

Наиболее адекватной является именно *инновационно-синергетическая система управления*. В этой системе администрация более не является пассивным, ждущим участником в инновационной цепи, выполняющим лишь функции «стимул-реакция». Роль администрации помимо гомеостатических функций, функций отклика на инициативы снизу дополняется функцией превентивного, опережающего управления, осуществляемого за счет генерации параллельных, альтернативных полей возможных инициатив, предъявляемых любым субъектам образовательного пространства. Это происходит не только в рамках, допустимых функциями гомеостаза, но и за счет процессов самоорганизации в образовательном пространстве, на-

пример, в направлении качественно нового развития образовательных программ.

Возникающее многообразие параллельных путей развития образовательного процесса позволяет в ускоренном режиме выбирать и поддерживать наиболее оптимальные из них. Реализация опережающего, инновационного управления позволяет создать образовательное пространство с высокими адаптивными свойствами и высокой скоростью реакции на вызовы быстро изменяющихся социальных условий. Кроме того, такая синергетическая система, в большой степени моделируя саму социальную среду современного мира, оказывает влияние на его развитие, так как в образовании, как ни в какой другой сфере, представлено будущее в настоящем.

Синергетика в сфере образования и педагогики несет большой эвристический потенциал, дает не только новый язык для перевода известных положений и терминов, хотя, только ради этого вряд ли стоило ее применять, но и эволюционную методологию управления образовательным процессом с учетом феноменов самоорганизации в образовательном пространстве.

Рассмотрим теперь методологические принципы синергетики в аспектах темы нашего учебного пособия.

Гомеостатичность. Гомеостаз — это поддержание программы функционирования системы в некоторых рамках, позволяющих ей следовать к своей цели. Для нас под системой может пониматься как отдельное образовательное учреждение, так и образовательная система, скажем, региона или вся система образования России в целом, и тогда целью является как задача подготовки выпускников заданного уровня требований, определяемых, в конечном счете, социальным заказом, так и способ или траектория обучения. Обратные связи, фиксирующую программу функционирования определяются обязательными федеральными стандартами,

программами, уставными нормативами образовательных учреждений, традициями образовательной системы, а также механизмами их реализации. Формирующие потоки в образовательных системах — это, прежде всего, потоки ресурсов материальных, административных, информационных. Но, безусловно, следует принимать во внимание и психологический, мотивационно-ценностный ресурс, или как говорят, человеческий фактор.

Особенности кризиса современного образования заключаются именно в том, что в сегодняшней России невозможно осуществлять программу гомеостаза в привычном смысле: за сравнительно короткий срок сменился социальный заказ, ослабели потоки материальных и административных ресурсов, в то время, как резко возросли информационные потоки и деформировались потоки мотивационно-ценностных ресурсов. Потеря материальных потоков из центра лишь частично компенсируется за счет региональной, муниципальной поддержки, спонсорства, попечительства. Административный ресурс сегодня дополняется различными формами самоуправления и спонсорской помощи, позволяющие [хоть как-то] держаться на плаву. Однако справится с обвальными информационными потоками и ценностным сдвигом невозможно без радикального изменения форм образовательных траекторий, иного содержания и методов организации учебного процесса.

Иерархичность. Основным смыслом структурной иерархии, является составная природа вышестоящих уровней по отношению к нижестоящим. Всякий раз элементы, связываясь в структуру, передают ей часть своих функций, степеней свободы, которые теперь выражаются от лица коллектива всей системы, как параметры порядка. Такова в идеале роль законодательства в обществе, делегировавшего государству часть свобод своих граждан; такова роль и нормативно-

правовых, инструктивных документов, но только в случае, когда педагогическая среда их принимает и способна выполнять. Поэтому любые образовательные реформы «сверху» обречены, если они не адекватны целям, так сказать, нижних уровней, образовательных субъектов разного уровня, в противном случае цена администрирования может быть дороже выигрыша от ожидаемого результата. Например, все попытки сократить административный аппарат вызывали за последние годы лишь его увеличение...

В российском образовательном кризисе наблюдается ослабление функций федеральных управляющих административных потоков в силу их неспособности реагировать на меняющуюся социальные потребности. В то время, как передача больших административных полномочий на региональный или вузовский уровень позволяет оперативно решать многие проблемы, что оправдывает существование разных форм самоуправления и повышение социальной активности образовательных учреждений.

Нелинейность. *Нелинейность есть нарушение принципа суперпозиции в некотором явлении: результат действия суммы причин не равен сумме результатов отдельных причин*. Кроме того, коллективные действия не сводятся к простой сумме индивидуальных независимых действий. В задаче взаимодействия образовательных учреждений разного уровня линейное управление возможно из единого центра при запрете коммуникации учреждений между собой – это жесткое командное администрирование. Учет коллективных взаимодействий приводит к нелинейным откликам на административные воздействия. Сетевые коммуникации создают собственные иерархические уровни, живущие параллельно административным центрам, дополняющие их и, часто, более оперативные, чем последние.

Незамкнутость (открытость). Это означает, что иерархический уровень может развиваться, усложняться только при обмене веществом, энергией, информацией с другими уровнями. Именно внешние потоки и являются управляющими параметрами систем, изменяя их, мы проводим систему чередой перестроек-бифуркаций. Однако в некоторых системах внешнее и внутреннее иногда меняются местами, например, мотивационный ресурс, является как внешним, так и внутренним, но в разных контекстах.

Неустойчивость. Точки неустойчивости систем, в том числе, и образовательных, и есть самые эффективные состояния для управления ими, выводя систему в неустойчивое состояние, мы лишаем ее адаптивных способностей гомеостаза — отрицательных обратных связей, на преодоление которых теперь не надо тратить энергию управляющего воздействия. В образовании это хорошо иллюстрирует метод проблемного обучения: новая идея рождается, когда студент находится в неустойчивом состоянии хаоса сомнений и выбора при высоком мотивационном фоне. В частности, новый материал желательно подавать именно в такие моменты. В этом суть генерации ценной информации.

Динамическая иерархичность (эмерджентность). Это основной принцип прохождения системой точек бифуркаций, ее становления, рождения и гибели иерархических уровней. Этот принцип описывает возникновение нового качества системы по горизонтали, на одном уровне, когда медленное изменение управляющих параметров мега-уровня приводит к бифуркации, неустойчивости системы на макроуровне и перестройке его структуры. В точке бифуркации коллективные переменные, параметры порядка макроуровня возвращают свои степени свободы в хаос микроуровня, растворяясь в нем. Затем в непосредственном процессе взаимодействия уровней рождаются

новые параметры порядка уровня. Это ключевой принцип синергетики. Любой процесс демократического голосования или выборов просто имитация этого принципа. В образовательных пространствах он описывает инновационные механизмы и явления смены доминант, рождение коллективных инициатив и новых образовательных программ и т. д.

Наблюдаемость. *В синергетике это относительность интерпретаций к масштабу наблюдений и изначально ожидаемому результату*. Целостное описание иерархической системы складывается из коммуникации между наблюдателями разных уровней, подобно тому, как общая карта города сшивается из мозаики карт районов. В социальных системах огромную роль начинают играть культурно-исторические, личностные особенности наблюдателей. Именно последние принципы включают в себя и принципы дополнительности и соответствия, кольцевой коммуникативности и относительности к средствам наблюдения, запуская процесс диалога внутреннего наблюдателя и мета-наблюдателя.

В нашем случае речь идет о коммуникации наблюдателей из различных образовательных пространств, из различных образовательных учреждений. Фактически стоит сформировать обогащенное, динамичное образовательное пространство, лишенное коммуникативных разрывов, адаптивное к социальным потребностям общества и города или региона, осуществляющее преемственность и согласованность в процессах непрерывного образования. Синергетика дает возможность создать такое пространство. Несмотря на то, что управление идет сверху вниз, инновационные потоки часто идут снизу вверх, осуществляя адаптацию целостной системы к социальным изменениям. Управляющая вертикаль должна лишь поощрять и отбирать здоровые инновационные формы.

В настоящее время Россия практически перешла к системе *всеобщего* высшего образования. Данный факт объясняется, прежде всего, резким ростом числа рабочих мест, требующих более сложной и длительной подготовки, чем дает начальное и среднее профессиональное образование. Высшее образование в условиях быстро меняющейся ситуации на рынке труда позволяет выпускнику легче переходить с одной кадровой позиции на другую. В условиях создания двухуровневой системы подготовки кадров нового типа, обладающих помимо высокого профессионального уровня компетентностью, гибкостью мышления, инновационной активностью особую важность приобретает процесс внедрения в деятельность вузов Федеральных государственных образовательных стандартов, разработка самостоятельно устанавливаемых образовательных стандартов вузов. Внедрение в деятельность современного вуза стандартов способствует трансформации образования в эффективный механизм социальной и психической адаптации личности, вовлеченной в его систему; обеспечению каждого выпускника индивидуальным инструментарием выстраивания жизненной стратегии, включающей в себя производственную, личную, социальную и иные сферы.

Новые стандарты позволяют выстраивать современные системы образования вокруг процессов повышения общекультурных и профессиональных компетенций выпускников. Образовательные программы, построенные на их основе, нацелены и на формирование базовых исследовательских компетенций, и на формирование предпринимательского видения технологий.

Показателем конкурентоспособности вуза на рынке образовательных услуг является развернутый спектр образовательных программ высшего, послевузовского и дополнительного образования по укрупненным группам специальностей и приоритетных направлений подго-

товки для высокотехнологичных секторов производства, междисциплинарная опережающая подготовка конкурентоспособных кадров, обладающих требуемыми компетенциями для экономики всей Российской Федерации и ее регионов, на основе модернизации и управления, и учебного процесса. Ведущие позиции вуза при этом определяются качественным составом профессорско-преподавательских и научных кадров: долей научно-педагогических работников, принимающих участие в подготовке выпускников и выполнении научных исследований, в том числе, ученых и преподавателей из ведущих научных центров, иностранных преподавателей и специалистов, представителей бизнеса, академической и отраслевой науки.

Растущий спрос на высшее образование, переход на уровневую подготовку кадров, разнообразие студенческого контингента, потребности в обучении и переподготовке, объединенные в одном понятии «образование на протяжении всей жизни» актуализируют и делают востребованным непрерывное образование. Обучение, продолжающееся всю жизнь, становится условием человеческого существования. С высоким уровнем образованности общества связываются надежды на устранение разрыва, возникшего между миром, в котором мы живем, и возможностями контроля над ним.

Следовательно, открытие в вузе приоритетных направлений подготовки и реализация программ непрерывного образования для высокотехнологичных секторов производства составляют одно из важнейших условий управления качеством образования инновационного вуза.

Темпы развития науки, высоких технологий, интенсивность информационных потоков в настоящее время настолько велики, что нередко профессорско-преподавательский состав, работая по устаревшим методикам, на слабой лабораторно-учебной базе, не может

эффективно обеспечить образовательный процесс. Традиционные образовательные технологии, ориентированные на сообщение знаний и описание способов действий, передаваемых обучающимся в готовом виде и предназначенных для воспроизводящего усвоения, не вполне способны гарантировать качественную подготовку выпускников. Важнейшая роль сегодня отводится современным формам образования, которые должны обеспечивать переход:

- от образования, усиливающего стресс, к образованию, снимающему необоснованные психические нагрузки;
- от образования, организованного по принципу «тяжело в учении — легко в бою», к образованию, доставляющему радость как от самого процесса, так и от его результата;
- от образования, построенного на социальных методах принуждения и наказания, к образованию свободных граждан с высокой личностной мотивацией.

Внедрение в образовательный процесс вуза современных образовательных и информационных технологий требуется именно реализацией компетентностного подхода в рамках Федеральных государственных стандартов. Технологии предполагают широкое использование в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий (семинаров в диалоговом режиме, дискуссий, компьютерных симуляций, деловых и ролевых игр, разбора конкретных ситуаций, психологических и иных тренингов, групповых дискуссий, обсуждения результатов работы студенческих исследовательских групп, вузовских и межвузовских телеконференций) в сочетании с внеаудиторной работой с целью формирования и развития профессиональных навыков обучающихся. В рамках учебных курсов могут быть предусмотрены встречи с представителями российских и зарубежных компаний, государственных и

общественных организаций, мастер-классы экспертов и специалистов.

Подготовка кадров для инновационной деятельности носит комплексный характер, обеспечивая жизненный цикл инноваций с опорой на имеющиеся научные, инженерные, экономические и управленческие школы и с ориентацией на потребности рынка и социальной сферы. При создании и производстве инновационного продукта нужны команды профессионалов, умеющих реализовать такие возможные основные этапы инноваций:

- анализ рынка;
- стратегическое планирование;
- управление проектами;
- фундаментальные и прикладные научные исследования;
- организация инновационной инфраструктуры; опытно-конструкторские разработки;
- материаловедение и технологические разработки;
- технологический дизайн;
- защита интеллектуальной собственности;
- экспериментальное производство;
- подготовка производства;
- производство;
- продвижение продукта;
- послепродажный сервис эксплуатации инновации.

Практически все элементы этой деятельности сопряжены с использованием передовых информационных и интерактивных образовательных технологий, которые ориентируют преподавателей на использование таких действий, приемов и форм организации учебной деятельности, при которых акцент делается на вынужденную познавательную активность обучающегося и на формирование системного мышления и

способности генерировать идеи при решении творческих задач. В связи с этим актуальными являются технологии личностно ориентированного обучения в вузе, направленные на развитие активности личности в учебном процессе на основе всемерного учета способностей обучаемых, создания условий для развития их уникальности. Приоритетное место занимают сегодня информационные технологии, реализующиеся в трех вариантах:

✓ в качестве «проникающей» технологии (применение информационного обучения по отдельным темам, разделам для отдельных дидактических задач);

✓ в качестве основной, определяющей, наиболее значимой из используемых в данной технологии частей;

✓ как монотехнология (когда все обучение, все управление учебным процессом, включая все виды диагностики, мониторинг, опираются на применение компьютера).

Современный инновационный вуз не может обойтись и без технологий здоровьесбережения. Данные технологии представлены тремя основными видами:

- пассивные здоровьесберегающие технологии, создающие безопасные условия пребывания, обучения и работы, решающие задачи рациональной организации образовательного процесса;
- физкультурно-оздоровительные, направленные на решение задач укрепления физического здоровья участников образовательного процесса, повышение потенциала здоровья;
- технологии воспитания культуры здоровья, обеспечивающие формирование отношения личности к здоровью как к ценности, ответственности за собственное здоровье.

В отечественных вузах в сочетании с эффективной системой организации образования появился мощный сектор фундаментальных исследований для развития

среды «генерации знаний». Интеграция образования и науки необходима для скорейшего внедрения в процесс обучения новейших знаний, сокращения разрыва между динамикой их производства и потребления, повышения активности использования ресурсов. Предполагается, что формированию высокопрофессиональной элиты будет способствовать государственная поддержка вузов, в которых действуют сильные научные школы, высокий уровень интеграции науки и образования. Ключевыми формами взаимодействия образования и науки в настоящее время являются созданные на базе вузов учебно-научно-инновационные комплексы и научно-образовательные центры. Основная концепция их внедрения и развития заключается в теоретико-прикладном обосновании экономической эффективности модели становления вузов в форме комплексов с развитой инновационной инфраструктурой. Создание этого позволяет осуществлять профессиональное образование молодежи непосредственно в ходе современных научных исследований, открывает новые возможности для научной карьеры и профессионального роста. Эти комплексы содействуют устранению недостатков «созерцательного» образования, помогают привить обучающимся навыки продуктивной научной деятельности, сформировать их умение организовывать научный процесс: от зарождения идеи до передачи технологий в промышленность и получения коммерческих результатов. Все это призвано формировать не только отдельных молодых профессионалов, но и целые творческие команды — авторские инновационные фирмы, умеющие решать комплексные научно-технологические задачи. Подготовка таких коллективов представляет собой новую форму поддержки молодых ученых, создающую предпосылки для повышения заинтересованности в научной деятельности.

Интеграция науки и образования также позволяет реализовать проекты по созданию инфраструктуры, например, межвузовских ресурсных центров, которые могут централизованно использовать потенциал высшей школы в обучении кадров для инновационной деятельности, проводить мониторинг инновационных проектов, их сопровождения и продвижения, что способствует активизации в вузах дополнительного профессионального образования в области инноваций, например, по вопросам риск-менеджмента, защиты интеллектуальной собственности, технологического аудита, венчурного инвестирования, разработки проектов и бизнес-планов и др.

Высшая школа, имея большой управленческий и научно-педагогический потенциал, для того, чтобы дальше развиваться и действенно влиять на производство, нуждается во взаимодействии с ним. Это объясняется ростом роли вузов в построении региональных инновационных систем, связанных с воспроизводством научно-технического (интеллектуального) потенциала, необходимого для разработки и коммерциализации инноваций; производством инновационной продукции и услуг собственными силами; инкубированием и генерацией предприятий малого наукоемкого бизнеса, сотрудничающих с вузом; формированием инновационной инфраструктуры поддержки индивидуальной деятельности, обслуживающей потребности инновационной системы; подготовкой кадров для индивидуальной деятельности; формированием инновационной культуры в бизнес-среде.

На современном этапе развития управления образованием отдается предпочтение региональной *кластеризации*, основанной на развитии фундаментальной и прикладной науки в экономической сфере; ускоренном производственном освоении результатов научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ;

опережающем развитии экономических кластеров региона. Активность вузов в развитии указанных видов деятельности позволяет сформировать центры инновационной активности региона и институциональную основу региональных инновационных систем.

В связи с этим управление инновационным развитием вуза в современных социально-экономических условиях предполагает:

- эффективное развитие фундаментальных исследований совместно с академическими институтами и отраслевой наукой;
- обеспечение ее взаимодействия с учебным процессом;
- развитие опытно-экспериментальной и приборной базы фундаментальных исследований для совместного использования;
- реализацию совместных проектов по разработке наукоемкой продукции и формирование совместных инновационных структур;
- привлечение в сферу науки, высшего образования и инновационной деятельности талантливой молодежи, создание условий престижности научной и научно-педагогической деятельности;
- подготовку студентов, аспирантов/магистрантов и докторантов вузов по приоритетным направлениям науки и техники с использованием потенциала ведущих научных центров.

Одной из основных задач государственной политики в сфере модернизации системы высшего профессионального образования в России является создание организационно-функциональных и экономических моделей вуза как субъекта рыночных отношений. В результате вузы получают возможность стать центрами инновационной активности и предпринимательства в экономике регионов и России в целом, способными

генерировать идеи, доводить их до коммерциализации на внутреннем и внешнем рынках.

Формирование единой общеевропейской интегральной системы образования ставит одной из основных целей расширение доступности и повышение конкурентоспособности высшего образования. Двухуровневая система подготовки позволит России эффективно реализовать свой потенциал экспорта образовательных услуг. Все это требует активизации деятельности вузов, изменения их роли и места в развитии экономики и общества.

Основными тенденциями, определяющими необходимость преобразований вузов являются:

- относительное снижение финансирования учреждений высшего образования;
- жесткая конкуренция между вузами за привлечение бюджетных средств и дополнительного финансирования;
- рассогласование требований рынка труда и рынка образовательных услуг, несоответствие спроса и предложения;
- увеличение социального спроса общества на массовое образование;
- вовлечение в образовательный процесс широких слоев общества независимо от статуса и возраста;
- формирование инновационного образования, изменение его качества.

Адаптация образовательного комплекса к новым экономическим условиям позволит привлечь в эту сферу инвестиционные ресурсы.

Основу этой концептуальной системы составляют принципы, определяющие направления преобразования и требующие учета при разработке стратегии развития вуза:

- создание усиленного управленческого ядра;

- формирование дискретной (диверсифицированной) финансовой базы;
- формирование расширенной периферии развития университета;
- стимулирование академического ядра;
- широкое распространение и утверждение в образовательном сообществе инновационных убеждений и ценностей.

И здесь о нашем: усиленное управленческое ядро включает в себя администрацию вуза, деканов и руководителей подразделений и характеризуется лидерством, инновационным поведением и предпринимательским духом. Перед усиленным управленческим ядром стоят задачи поиска ресурсов, обеспечения доходов, поиска новых элементов инфраструктуры, выработки системы перекрестного финансирования между различными сферами деятельности университета и подразделениями, а также перераспределения средств от успешных начинаний к перспективным, не дающим первоначальный доход. Усиленное управленческое ядро — это необходимый компонент для преодоления внутреннего организационного дисбаланса.

Современная модель высшего учебного заведения должна принципиально отличаться от предшествующих, которые воспринимали обучение как подготовку к будущему. В XXI веке учение должно стать работой, настоящей повседневной работой для каждого.

Прием студента в вуз автоматически означает прием его на работу, и не потом, через 4–5 лет, а сразу.

Каждому студенту с первых же дней важно поручать определенный научно-образовательный и инновационный функционал.

Перспективная модель вуза должна исходить из понимания образования как деятельности, нацеленной на настоящее и будущее. Эта позволит состояться новому качеству профессорско-преподавательской и студенческой

корпорации, приведет к принципиальному обновлению и активизации академической среды. Основное качество нового вуза – активная внутренняя среда, которую характеризует социальное соревнование. При этом главной функцией становится не столько передача знаний, сколько их генерация и выстраивание новых социально-экономических связей.

Модель управления вузом должна стать более гибкой. Прежде всего, это касается механизма финансирования. На данный момент он складывается из двух составляющих: бюджетной и внебюджетной – последняя существенным образом привязана к первой через стоимость обучения. И проблема в данном случае не только в непрозрачности, но и в экономической необоснованности. Сегодня происходит смешение государственного заказа, государственного задания и механизма по обеспечению конституционных и социальных гарантий. Финансирование госзадания необходимо осуществлять в зависимости от трех показателей: объема внебюджетных обязательств вуза, эффективности реализации программы развития и доли обучающихся бесплатно от общего числа обучающихся в вузе.

В качестве механизма по обеспечению конституционных и социальных гарантий государства в области высшего образования предлагается законодательно закрепить минимальную долю бюджетных мест от общего числа обучающихся на любом отделении и любом направлении вуза очной формы обучения. Какое конкретно количество студентов обучается бесплатно, на каком факультете, вуз должен определять сам, важно, чтобы оно не опускалось ниже законодательно закрепленной нормы.

Зарегулированность в работе вуза снижает эффективность его развития. К сожалению, пока не во всех случаях удается уйти от акцентирования внимания на тактических аспектах и деталях, которые вуз вправе и в

состоянии решать самостоятельно. Государство и профессиональное сообщество должны солидарно контролировать результат работы вуза, а отнюдь не процесс.

Судить о деятельности высшего учебного заведения нужно по результатам, а не по условиям их формирования, в особенности, когда мы имеем дело с одним входным параметром, даже если это такой весомый параметр, как средний бал ЕГЭ зачисленных абитуриентов.

Уже сегодня следует задуматься и о разделении функций академического и корпоративного управления вузами. Такое разделение было в России до революции и используется сейчас многими зарубежными вузами. Там за президентом университета, который избирается научно-преподавательской корпорацией, закрепляется *функция руководства научным и образовательным содержанием деятельности вуза*. А за ректором (в дореволюционной России – попечителем), который назначается учредителем вуза – *финансового и имущественного руководства вуза*.

Такое разделение функционала позволит ректору сосредоточиться на мероприятиях по повышению эффективности использования финансовых и имущественных ресурсов и, что важно, в итоге снизит государственные издержки на содержание системы. А президент вуза сможет в полной мере акцентировать свое внимание на обеспечении полномасштабной образовательной, научной и инновационной деятельности вуза.

Следует также разграничить сферы ответственности между вузами разного статуса и понимать важность миссии каждого вуза – столичного, удаленного регионального, отраслевого. К общему знаменателю их может привести эффективность реализации программ развития, которые должны стать базой для ежегодного рейтинга вузов и решений о присвоении или подтверждении соответствующего вузовского статуса.

Это позволит развить добросовестную межвузовскую конкуренцию и предотвратить возможную монополизацию системы образования с уклоном в столичные регионы. Важно обеспечивать реальную конкуренцию вузов, причем, не только внутрироссийскую, международную, но и внутрирегиональную.

Интересно, что программы развития вузов несут еще один новый и очень важный функционал: они позволяют осуществить соединение государственных интересов и интересов индивида. Как следствие возникает новая мотивация к ответственному подходу в образовательной деятельности, в том числе, и в реализации поставленных государством задач. Это очень важно сегодня для сохранения стабильности общества.

Отдельная тема – сохранение единого образовательного пространства в новых условиях. Оно должно обеспечиваться не за счет унификации образовательного процесса, а за счет единства требований к навыкам и знаниям, компетенциям государственного служащего и сотрудника госкомпаний, которое государство будет вырабатывать во взаимодействии с профессорско-преподавательскими и научными кругами, а также профессиональным бизнес-сообществом. Эти умения, навыки, знания и компетенции необходимо проверять в рамках государственного экзамена, который следует отделить от вузов, за счет чего они получат возможность формировать собственные образовательные стандарты на базе программ развития и государственных требований. А сам госэкзамен сделать инструментом допуска к работе в органах государственной власти или в организациях с присутствием государственных средств в уставном капитале. К сфере ответственности государственных вузов следует отнести обеспечение значимой доли успешно прошедших госэкзамен выпускников.

Все перечисленное укрепит роль бизнеса и общества в организации деятельности высших учебных заведений. Ведь сегодня их участие в вузовских процессах не формализовано, зачастую строится стихийно как личные контакты ректоров или руководителей предприятий. Очевидно, что институализация новых субъектов образовательного процесса позволит сформировать новую модель вуза с сохранением приоритета единого образца, несмотря ни большое многообразие их составляющих.

Вопросы и задания по материалам Темы 8

1. Дайте представление о традиционной структуре управления вузами.
2. Расскажите об основных моделях управления высшими учебными заведениями.
3. В чем заключаются функции Ученого совета вуза?
4. Что может представлять собой самоуправление в вузе?
5. Подготовьте сообщения о деятельности факультетов, кафедр.
6. Как протекает делопроизводство в современном вузе?
7. Расскажите о возможностях синергетического подхода к управлению высшим учебным заведением.
8. Какими вы видите инновации в управлении современным вузом?

Примерные вопросы к семинарам по Модулю III

- Общеобразовательная школа как сложная динамическая система.
- Общие и частные вопросы управления школой.
- Структура управленческих органов в школе.

- Принципы руководящей деятельности директора и заместителей директора школы.
- Планирование работы школы.
- Контроль в школьном управлении.
- Традиционная система управления вузами.
- Основные модели организации управления высшими учебными заведениями.
- Функции Ученых советов.
- Самоуправление в вузе.
- Роль факультета и кафедры в вузовском управлении.
- Инновации в управлении современным вузом и управление инновациями.
- Возможности синергетики в управлении современным вузом.

Литература для подготовки к семинару

- Андреев В.И. Саморазвитие менеджера / В.И. Андреев. — М.: Дело, 2014.
- Блэйк Р.Р., Мутон Д.С. Научные методы управления / Р.Р., Блэйк, Д.С. Мутон [пер. с англ. И. Ющенко]. – Киев: Вышейшая школа, 2013.
- Балашов А.П. Основы менеджмента: Учебное пособие / А.П. Балашов. — М.: Вузовский учебник, ИНФРА-М, 2012.
- Веснин В.Р. Основы менеджмента: учебник / В.Р.Веснин. – М.: Проспект, 2013.
- Гончаров В.И. Менеджмент: учебное пособие / В. И. Гончаров. – Минск: Современная школа, 2010.
- Зайцев, Л.Г. Стратегический менеджмент: учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. — М.: Магистр, 2013.
- Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений:

Справочное пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. — М.: ИНФРА-М, 2012.

- Репина Е.А. Основы менеджмента: Учебное пособие / Е.А. Репина. — М.: Академцентр, 2013.
- Теория управления: учебник / [Ю. П. Алексеев и др.]; под общей редакцией: А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухина. – М.: Издательство РАГС, 2010.

Модуль IV
Управленческая культура и психология менеджмента в образовании

Тема 9. Управленческая культура руководителя образовательного учреждения в современных условиях

Требования к личности человека, управляющего учебным заведением.

Специфичность менеджмента в образовании.

Управленческая культура.

Профессиональные качества и коммуникативные навыки менеджера в образовании.

Структурные элементы управленческой деятельности руководителя педагогического коллектива.

Основные задачи деятельности руководителя образовательного учреждения.

Психология взаимопонимания между руководителем и его подчиненными в педагогическом коллективе.

В условиях социокультурных реформ и модернизации концепции развития общества на первый план выдвигаются требования к *личности* управленца нового типа. Смысл управления состоит в том, что руководитель играет громадную роль в работоспособности коллектива, его способности отвечать на внешние вызовы, поэтому современные руководители учреждений образования должны обладать навыками *стратегического проектирования, системного моделирования протекающих в учреждении процессов, организации эффективных межличностных и профессиональных коммуникаций в педагогическом коллективе*. Руководитель должен обеспечивать *целенаправленность (целеустремленность)* совместной деятельности и

организованность (сплоченность, скоординированность, интеграцию, консолидацию) для достижения общих положительных результатов, обладать определенными навыками менеджмента, знать и понимать сущность происходящих перемен в государстве и обществе, их нормативно-правовое обеспечение, все изменения законодательства в сфере образования. Управленческая культура важна и при формировании должного морально-психологического климата, складывающегося в том или ином коллективе. В образовании складывается особый, специфический менеджмент, который сводит в одно понятия *директор* и *менеджер* в образовании. При этом важно помнить, что в условиях, когда образовательные учреждения становятся разнообразными, открытыми и гибкими, меняются содержание, формы и методы работы образовательного учреждения, необходима система подготовки, в полной мере способствующая реализации творческого потенциала личности будущего руководителя. Кроме того, возрастающая сложность процессов управления требует, чтобы управленческие функции в образовании осуществлялись подготовленными для этой деятельности специалистами, владеющими управленческой культурой. Управленческая культура руководителя является важнейшим элементом совершенствования и развития современного образования, поскольку выступает системообразующим компонентом функционирования образовательного учреждения, внесения изменений, определяющих содержание и темпы необходимых преобразований в образовании. Главное сегодня — формирование личности с развитой управленческой культурой, высоким интеллектом, культурой мышления, способной к диалогу, с устойчивой ценностной ориентацией на самореализацию и саморазвитие, способствующей его конкурентоспособности. Объективная необходимость интенсивного изменения педагогических

систем и процессов, происходящих в образовательных учреждениях, предопределяет высокий уровень готовности к управленческой деятельности, наличие управленческого сознания и мышления. Управленческая культура – достаточно глубокое явление, комплекс базовых положений, и необходимо, чтобы этот комплекс функционировал долго, подтвердил свою состоятельность. Управленческая культура руководителя в сфере образования – это комплекс управленческих знаний, умений и опыта, профессионально значимых личностных качеств лидерской и творческой направленности.

Опыт свидетельствует, что уровень профессионализма руководителей определяется не только их теоретической и практической подготовленностью, но и умением общаться со своими подчиненными, то есть личными качествами и способностями руководить людьми, и не просто работниками, а педагогами и ученическими коллективами.

Психология выяснила, что лица, отличающиеся невысоким уровнем развития коммуникативных навыков – общения и взаимодействия с людьми, испытывающие из-за этого большие трудности в решении своих управленческих задач, отличаются высоким уровнем тревожности, напряженности и даже повышенной склонностью к сердечно-сосудистым заболеваниям. Таким образом, *психологическая некомпетентность* руководителя не только приводит к снижению эффективности его деятельности, сложностям в общении с подчиненными, но, в первую очередь, за нее расплачивается он сам. Поэтому для того, чтобы эффективно осуществлять свою деятельность, руководители должны владеть наукой и искусством общения, им необходимы знания основных закономерностей и механизмов этого процесса, его структуры и форм, они должны умело пользоваться конкретными приемами эффективного взаимодействия и, наконец, иметь высо-

ко развитые коммуникативные способности. Коммуникативные способности руководителя определяют его коммуникативное поведение, которое направлено на реализацию делового общения. Обладая коммуникативными способностями, руководитель имеет возможность влиять на своих подчиненных. Другими словами, коммуникативные и организаторские способности определяют характер межличностных отношений, без них нельзя привлечь людей, организовать и направить деятельность группы, коллектива. Становится понятным, что профессионализм руководителя педагогического коллектива во многом определяется его умением общаться со своими подопечными. Без сомнения, можно говорить и о взаимосвязи эффективного руководства с ответственностью, участием в общественной жизни и образованностью. Успешный руководитель должен обладать выраженными умственными способностями, умением логически мыслить, иметь желание руководить, быть общительным. Часто, выделяя качества личности эффективного руководителя, берут за основу функции управленческой деятельности, среди которых, наряду с целеполаганием, организацией и координированием, контролем и оценкой, большое значение придается обеспечению оптимальных контактов/сотрудничеству в процессе управления. Кстати, профессиональные качества, которыми должен обладать руководитель, разработаны Национальным Образовательным Центром аттестации при Оксфордском университете (Великобритания). Среди этих качеств – *рассудительность, организаторские способности, решительность; такие личностные характеристики как лидерство, отзывчивость, стрессоустойчивость*. В данную группу качеств входит также *широта кругозора личности, включающая в себя: круг интересов (способность дискутировать в разных областях знаний, политике, образовании, разбираться в текущих*

событиях, экономике), личная мотивированность (потребность во всех сферах деятельности достичь каких-либо результатов), образовательные ценности (руководитель педагогического коллектива должен иметь собственные хорошо обоснованные взгляды на образование, должен быть восприимчив к новым идеям и изменениям). В профессиональной деятельности отдельно выделяется *способность к управленческой коммуникации.* По оценке исследователей, от того, насколько развита у руководителя педагогического коллектива способность к управленческой коммуникации, зависят:

- диагностика творческого потенциала преподавателей и реализация дифференцированных программ их развития;
- стимулирование и поддержка творческих усилий педагогов в образовательном процессе;
- становление коммуникативного пространства взаимодействия субъектов демократического управления;
- создание ситуаций личностного и профессионального саморазвития педагогов;
- морально-психологический климат в учреждении, эффективность выполнения работниками поручений и их удовлетворенность своим трудом;
- взаимоотношения с родными учащихся, с органами государственной власти и управления образованием, с другими учреждениями.

Таким образом, в процессе руководящей работы как для руководителя высшего учебного заведения, так и для директора школы особую значимость приобретает коммуникативная компетентность, а, соответственно, и коммуникативные способности, поскольку решение подавляющего большинства задач осуществляется путем взаимодействия с другими людьми. Сущность и содержание коммуникативных способностей руководителей

школ и высших учебных заведений можно проанализировать, исходя из условий их деятельности, детерминирующих требования к исследуемым способностям данных сотрудников.

Процесс управления школой или вузом является сложным видом педагогического труда. По мере развития школьного и вузовского образования, управление учебными заведениями совершенствовалось, менялось. За это время само понятие «управление» в педагогике, образовании рассматривалось по-разному:

- деятельность, направленная на выработку решений, организацию, контроль, регулирование объекта управления в соответствии с заданной целью, анализом и подведением итогов на основе достоверной информации;
- процесс реализации системы мер воздействия на педагогический и ученический коллектив с целью решения социальных задач по формированию личности, необходимой обществу для его дальнейшего существования и развития;
- деятельность, обеспечивающая планомерное и целенаправленное воздействие на объект управления;
- особый вид деятельности, в которой ее субъект, посредством решения управленческих задач, обеспечивает организованность совместной деятельности учащихся, педагогов, обслуживающего персонала и ее направленность на достижение образовательных целей и целей развития организации;
- управление совместной деятельностью педагогов, других работников и учащихся.

Каждый из этих подходов, так или иначе, отражает содержание управленческой деятельности руководителя педагогического коллектива. *Педагогическое управление — процесс организации взаимодействия различных структур образовательной системы для достижения*

оптимальных результатов ее развития. Отметим, что при различных подходах к формулированию понятий можно выделить некоторые общие черты. Это:

– упоминание об управлении как особом виде деятельности специально подготовленных квалифицированных руководителей;

– определение оптимального управления как процесса, ориентированного на результат, то есть процесса достижения цели;

– деятельность субъекта управления, направленная на достижение целей функционирования и развития организации.



К. А. Абульханова

Заметим, что достижение организационных целей у одних ученых предполагается путем целенаправленного воздействия, у других — путем создания условий.

Наиболее полно отражает строение профессиональной управленческой деятельности менеджера образовательного учреждения структура, предлагаемая

К. А. Абульхановой[40] с соавторами. Ими выделены структурные основные и функциональные элементы управленческой деятельности, предложено понимание управленческого процесса с точки зрения основных целей и задач. В качестве структурных элементов управленческой деятельности руководителя педагогического коллектива выделяются:

- цели, задачи и мотивы труда и непосредственно управленческой деятельности, которые руководитель формирует в приказах и распоряжениях (мера их соответствия целям системы управления);
- информация (мера ее соответствия современному состоянию дела, с одной стороны, и требованиям к самим реалиям – с другой);
- средства коммуникации (мера их соответствия современному состоянию дела, с одной стороны, и руководителю – с другой);
- подчиненный состав сотрудников, реальный уровень подготовленности коллективов и конкретных специалистов к труду и результативность выполнения ими служебных обязанностей под руководством управленца, а также организаторская работа в этом вопросе;
- руководитель как главный системообразующий элемент, творческая индивидуальность, человек, которому предоставлены обширные права, формирующий цели своей управленческой деятельности и труда подчиненных, обладающий информацией, средствами и другими возможностями для реализации управленческих функций и всех обязанностей в соответствии с должностным статусом[41].

---

[40] **Абульханова** (Славская, Абульханова-Славская) **Ксения Александровна** (род. 1932 г.) — советский и российский психолог и философ

[41] Абульханова К. А. Избранные психологические труды. Психология и сознание личности / Психологи Отечества. - М., Воронеж: МПСИ, 1999.

В качестве функциональных элементов выделяются: *гностический, прогностический, конструкторский, организаторский, коммуникативный*. Каждый функциональный элемент обеспечивает выполнение своей узконаправленной задачи — этим он способствует продуктивному решению частных задач, возложенных на другие функциональные элементы и как следствие достижение общей цели. Напомним (см. выше):

- *гностический элемент* обеспечивает руководителю овладение знаниями, необходимыми ему для управления объектом и выполнения таких управленческих функций, как уяснение цели, оценка обстановки, принятие решения, анализа труда и его результатов. Для его развития значение имеют такие качества, как аналитическое мышление, продуктивная умственная деятельность и другие;
- *прогностический элемент* позволяет руководителю планировать управленческую деятельность и труд на порученном участке, прогнозировать и предвидеть его результаты. В его основе лежат такие качества, как способность к абстрагированию, проницательность, интуиция и другие;
- *конструкторский элемент* призван обеспечить руководителю системность в его управленческой деятельности на основе трансформирования результатов, полученных гностическим и прогностическим функциональными элементами. Этот элемент создает основу плановости труда, композиционной целенаправленности всех проводимых мероприятий;
- *организаторский элемент* выполняет действия, определяющие организацию исполнения управленческого решения подчиненными, в том числе, связанные с корректировкой управленческой деятельности и всего труда. Он также позволяет осуществлять руководителю саморегуляцию в процессе самоуправления. В его основе лежат такие качества руководителя, как твердая воля,

целеустремленность, решительность, настойчивость, творческий подход и другие;

➢ *коммуникативный элемент* реализует действия, связанные с управленческим взаимодействием и воздействием на объекты управления, целесообразными взаимоотношениями в коллективе и вне его. Общая коммуникабельность руководителя придают высокую продуктивность функционированию данного элемента, поскольку общение с людьми – это основной стержень управленческой деятельности руководителя педагогического коллектива.

Содержание управленческой деятельности можно определить также в зависимости от основных принципов управления. В качестве исходных положений или принципов педагогического управления исследователи выделяют следующие:

✓ демократический централизм, при котором поощряется инициатива большинства;

✓ рациональное сочетание централизации и децентрализации;

✓ коллегиальность и единоначалие, являющиеся основой развития активности единомышленников;

✓ научность – необходимость учета определенных законов и закономерностей развития систем (развитие педагогической науки сказывается на постановке и решении вопросов управления и корректируется в зависимости от современного взгляда на неё);

✓ объективность и полнота информации в управлении педагогическими системами, системность и целостность (только основываясь на этих принципах, можно выявить недостатки, наметить пути их исправления);

✓ определение главного направления в работе образовательного учреждения; оптимальность и эффективность – отбор адекватных методов решения управленческих задач.

Связывая педагогическое управление с воспитанием и обучением, можно предположить, что основными принципами управления могут быть следующие:

- объективность оценки деятельности коллектива и отдельного педагога;
- опора на достижения педагогической науки и педагогической практики;
- использование разнообразных дополняющих и уточняющих друг друга методов для изучения эффективности работы образовательного учреждения;
- комплексность методов управления, охватывающих все стороны деятельности учебного заведения;
- учет конечных результатов работы образовательного учреждения (оптимальность их достижения, изучение динамики их развития и т. д.).

Выше мы говорили и о комплексе функциональных обязанностей руководителя образовательного учреждения:

- несет ответственность перед государством и обществом за соблюдение требований охраны прав обучающихся;
- планирует и организует учебно-воспитательный процесс;
- осуществляет контроль за его ходом и результатами;
- отвечает за качество и эффективность работы учебного заведения;
- представляет интересы учебного заведения в государственных и общественных органах;
- создает необходимые условия для всех проводимых мероприятий;
- проводит подбор заместителей, определяет их функциональные обязанности;
- осуществляет расстановку педагогических кадров учебного заведения с учетом мнения педагогического коллектива и обучающихся;

- принимает на работу и увольняет педагогический, административный, учебно-воспитательный и обслуживающий персонал учебного заведения;
- организует в установленном порядке рациональное использование выделяемых учебному заведению бюджетных ассигнований;
- по согласованию с советом учебного заведения устанавливает надбавки к заработной плате творчески работающим педагогам;
- создает условия для творческого роста педагогических работников учебного заведения, для применения ими передовых форм и методов обучения и воспитания, для осуществления педагогических экспериментов;
- несет ответственность за свою деятельность перед соответствующим органом управления образованием.

Рассматривая основные виды деятельности руководителя образовательного учреждения, в каждом из них можно выделить определенные задачи, которые могут быть представлены так:

❖ *организация личного* труда: планирование, анализ и оценка личного труда, анализ и обработка поступающей информации, повышение деловой квалификации;

❖ *организация работы управленческого персонала*: инструктаж, планирование и анализ работы;

❖ *подготовка и проведение административных советов, совещаний и пр.*;

❖ *анализ системы работы педагогов*;

❖ *взаимный обмен информацией* о работе образовательного учреждения;

❖ *руководство работой педколлектива*: подбор и расстановка кадров;

❖ *определение должностных обязанностей, инструктаж членов педколлектива*;

❖ *планирование работы*: инструктивно-методическая работа, организация самообразования,

организация работы методических объединений, изучение, обобщение и распространение передового педагогического опыта, беседы с преподавателями и учащимися;

❖ *контроль за состоянием учебно-воспитательной работы*: планирование, анализ и оценка результатов учебно-воспитательной работы; проверка календарно-тематических планов преподавателей; проведение административных контрольных срезов и других проверок;

❖ *методическая помощь в работе организациям учащихся*: планирование подготовки и проведение общественных мероприятий; проведение бесед с ученическим активом (выборочно по параллелям); проведение лекций для учащихся;

❖ *организация работы с родителями и общественностью*: прием родителей; организация встреч, экскурсий, выставок;

❖ *охрана здоровья, труда и техника безопасности*: инструктаж членов коллектива; технический осмотр здания; организация рейдов по проверке питания, санитарно-гигиенического режима, правил техники безопасности;

❖ *координация совместной деятельности администрации и общественных организаций*;

❖ *отчетность, финансово-хозяйственная деятельность*.

Итак, управленческий труд разнообразен, имеет широкий спектр задач и функциональных обязанностей, возложенных на руководителя педагогического коллектива. И хотя управленческая деятельность в школе и высшем учебном заведении имеют свои отличительные особенности (например, руководитель вуза, в обязательном порядке ведет научную работу, а директор школы должен уделять повышенное внимание санитарно-эпидемиологическим требованиям), в то же время,

не могут рассматриваться обособленно. Это объясняется тем, что руководитель школы и руководитель вуза, по сути дела, оба осуществляют управленческую деятельность в образовательном пространстве, оба возглавляют педагогический коллектив, деятельность обоих немыслима без различного рода коммуникаций (см. выше).

Психологический контакт мы можем определить именно как процесс коммуникации на основе приспособления друг к другу, вызова чувства взаимного расположения и положительного отношения к коммуникации. Такой контакт иногда устанавливается быстро и без трудностей, если встречаются люди психологически совместимые, то есть обладающие таким уровнем психологической настроенности, характерами и темпераментами, которые позволяют наиболее эффективно осуществлять совместную деятельность. Но иногда руководитель педагогического коллектива может иметь дело с людьми, обладающими иным уровнем психологической настроенности. В таком случае возникает необходимость преодоления психологической отчужденности, что требует проявления коммуникативных способностей, в частности, понимания психологии людей, терпения, эмпатии. Коммуникативная компетентность имеет двоякий смысл – это и эмпатическое свойство (сопереживание), и знания о способах ориентации в различных ситуациях, свободное владение вербальными и невербальными средствами общения. Описывая портрет современного менеджера образования, к психологическим навыкам общения руководителя школы или вуза можно отнести:

- ✓ способность к эффективному взаимодействию с вышестоящим руководством, коллегами, педагогами, учащимися и их родителями;
- ✓ способность обеспечивать себе поддержку на каждом организационном уровне общения;
- ✓ умение анализировать каждую точку зрения;

✓ умение контролировать стрессы и кризисные ситуации;

✓ умение предотвращать конфликты и эффективно решать их.

В процесс коммуникации стоит включить, помимо всего вышесказанного, и умение «слушать» и «слышать» собеседника, умение убеждать подчиненных, эмпатийность, умение выступать публично, готовность к экспромтам. В данном случае речь идет об особых способностях, обеспечивающих эффективность деятельности двух взаимодействующих сторон – руководителя педагогического коллектива и его подчиненных. Такое поведение руководителя находит свое отражение в стилях и методах его управления. *Основными стимулами повышения эффективности работы подчиненных руководителем являются: порицание, похвала, одобрение, поддержка, ободрение. Основными формами воспитания руководителя: беседа, выступление (на собрании, на совещании), распоряжения и замечания, личный пример руководителя.*

Выделяются *директивные* формы руководства:

- приказ (директива);
- указание;
- распоряжение;
- требование;

демократические формы — рекомендация, совет, просьба.

Коммуникативное поведение руководителя педагогического коллектива реализуется в таких видах или формах его коммуникативной деятельности, как *деловые беседы, деловая полемика, деловые совещания, публичные выступления, деловая переписка, телефонные беседы, случайные контакты, конфликты и многое другое*. Как видим, коммуникация и психология пронизывают все сферы деятельности руководителя образовательного учреждения. Позволим себе охаракте-

ризовать самые распространенные формы управленческой коммуникации, общения руководителя с коллективом и отдельными его представителями.

Деловая беседа и *деловое совещание*. Деловая беседа – передача информации, обмен мнениями по определенным вопросам и проблемам, словесный контакт. Беседа служит оперативному решению образовательных и организационно-педагогических проблем, связанных с необходимостью сделать выводы и заключения на основании анализа различных ситуаций. Примером этого могут служить собеседования при приеме на работу и увольнении, разбор конфликтных ситуаций, поручение заданий, обсуждение профессиональных затруднений педагогов. Руководитель может организовать и провести деловые беседы по поводу правовых предписаний, осветить вопросы по технике безопасности. Характерная черта деловых бесед – эффект обратной связи, что позволяет руководителю немедленно реагировать на высказывания собеседника. В этом преимущество деловой беседы перед письменным общением (деловые письма, докладные, циркуляры и т. п.). В отличие от деловых переговоров, которые значительно более жестко структурированы, деловая беседа ориентирована на личность. Деловая беседа как форма управленческой коммуникации многое дает руководителю, позволяя ему дифференцированно подходить к человеку и предмету обсуждения, выявлять разные точки зрения, выслушивать возражения, критические оценки, предложения, что повышает компетентность менеджера в образовании, способствует осознанию общности участников беседы, повышению ответственности руководителя, его значимости в решении обсуждаемых проблем и результатов беседы. Деловое совещание занимает промежуточное место среди других форм управленческой коммуникации. Его функции – привлечь людей к совместной деятельности в процессе анализа, целеполагания,

планирования, организации, координирования и контроля. Деловое совещание предполагает наличие у руководителя следующих умений и знаний:

– умение находить оптимальные управленческие решения обсуждаемых вопросов, учитывать все факторы, которые могут повлиять на эффективность любого делового совещания;

– руководитель должен ориентироваться в вопросах психологии и технологии управленческой коммуникации;

– он должен обладать знаниями о формах управленческой коммуникации, умением сравнивать их и определять своеобразие каждого делового совещания.

Отметим типы деловых совещаний:

- инструктивные, цели которых – разъяснить задание, передать распоряжение, уточнить действия, согласовать сроки;
- проблемные (разновидности – педагогический совет в школе, Ученый совет в вузе) – выявление актуальных проблем для образовательного учреждения, разработка программ для решения проблем, которые тормозят развитие коллектива;
- оперативные (планерки) проводятся с заместителями, в школе с руководителями методических объединений, творческих групп, психологом, социальными работниками. Цель их – получить информацию о состоянии дел, откорректировать решения.

В деловых совещаниях могут участвовать 7-9, максимум 12 человек, большее количество участников может снижать эффективность работы. При организации деловых совещаний важно даже физическое размещение его участников. Руководителю целесообразно находить управленческие решения в проблемных ситуациях делового общения.

Переговоры – основное средство согласованного принятия решения в процессе общения заинтересован-

ных сторон, очень часто используется руководителями образовательных учреждений при разрешении конфликтных ситуаций. Переговоры, по сравнению с деловой беседой, имеют более официальный, конкретный характер и, как правило, предполагают наличие несовпадающих или даже противоположных интересов, которые имеются у сторон, и требуют от участников умения достигать разумного соглашения. Достигнуть взаимного решения, кстати, бывает непросто — для этого необходимо сотрудничество сторон, когда происходит сближение интересов и отыскивается обоюдная выгода на основе взаимоприемлемого варианта решения спорного вопроса. Характер деловых переговоров определяется их целями, которыми чаще всего выступают:

- элементы профессиональной деятельности;
- проблемы, представляющие взаимный интерес;
- координация действий для уточнения средств выполнения ранее достигнутых соглашений;
- сглаживание возникших противоречий, конфликтных ситуаций;
- налаживание контактов и организация взаимоотношения с партнерами и т. д.

В процессе взаимодействия между участниками могут возникать *дискуссии*. В современном понимании дискуссия – это публичное обсуждение какого-либо спорного вопроса, проблемы с целью коллективного поиска правильного, доказательного решения. Дискуссия позволяет активно формировать у ее участников умения сопоставлять различные подходы, точки зрения, аргументированно отстаивать свою позицию, свой взгляд, убеждения, видение на способы решения того или иного вопроса, проблемы. Целью дискуссии могут быть:

- спор и упорядочение информации по обсуждаемой проблеме;

- поиск альтернативных подходов к решению проблемы, их обоснование;
- выбор оптимальной альтернативы.

Иногда дискуссия может переходить в деловую полемику, спор – острое столкновение мнений, разногласия по какому-либо вопросу, борьба, при которой каждая из сторон эмоционально отстаивает свою точку зрения. Руководитель образовательного учреждения должен не бояться дискуссии, активной полемики, споров и борьбы мнений, так как истина выявляется не в декларациях, а в доказательном, аргументированном обосновании своей точки зрения, своей позиции.

Телефонная беседа. Психологи отмечают, что в любом телефонном разговоре от руководителя требуется внимательно слушать, не прерывать собеседника в середине фразы и не проявлять нетерпения в разговоре с ним. Не поручать отвечать на звонок кому-либо из подчиненных, если вопрос важен. Хороший руководитель не допустит, чтобы ему звонили несколько раз по одному и тому же вопросу, он постарается сразу же дать собеседнику исчерпывающую информацию. Он не превращает телефонный разговор в бесплодную дискуссию, а при необходимости кратко фиксирует наиболее важные телефонные разговоры. В каждом конкретном случае руководитель должен строить свой разговор с подчиненным с учетом его индивидуальных особенностей. Психологи полагают, что время телефонных бесед растет за счет эмоциональной окраски. Во время такой беседы линия занята передачей деловой информации только на 2/3 времени, а 1/3 уходит на паузы между словами и фразами, на выражение эмоций по поводу тех или иных сведений. Поэтому правильная интонация, раздельное и внятное произношение приобретают в телефонном разговоре особенное значение. Важно помнить, что если при непосредственном общении людей, будь то деловая или личная беседа, вероятность

быть неверно понятым или неправильно понять собеседника, минимальна. При разговоре по телефону такая возможность увеличивается, так как собеседники не видят друг друга и не могут прибегнуть к помощи жеста или мимики, чтобы уточнить или усилить сказанное. Поэтому речь по телефону должна быть безупречной с точки зрения ее логического построения. Задача руководителя, в данном случае, сводится к предельно точной передаче информации при наименьших затратах времени.

Еще одна форма взаимодействия – *работа с деловой корреспонденцией*. Данная деятельность предполагает наличие у руководителя умения подбирать относящиеся к делу акты, умение анализировать имеющуюся информацию, разделив ее на определяющие, важные элементы, проблемы. Руководитель должен трезво и здраво мыслить, делать логические выводы, принимать профессионально грамотные решения, основанные на имеющейся информации, уметь идентифицировать нужное, расставлять приоритеты, должен быть способен оценить критически деловую переписку. Эта деятельность включает способность планировать, составлять графики, предполагает очередность выполнения заданий, умение оптимально использовать имеющиеся ресурсы, работать с большим количеством документации. Кроме того, руководитель должен уметь ясно излагать мысли в письменной форме, вести переписку с разными категориями людей, уметь преподносить факты, подбирать убедительные доводы для прояснения ситуации.

Согласно мнениям ученых, для осуществления коммуникативного процесса необходимо четыре основных элемента: отправитель информации — сообщение как собственно информация — канал как средство передачи информации — получатель информации.

Как может осуществляться такой процесс в учебном заведении? В процессе совместной деятельности людей, разного рода контактов и взаимодействий, возникающих между ними, идет постоянное формирование представлений друг о друге, складываются образы друг друга. Действительно, чтобы вступить во взаимодействие с другим человеком, нужно реально представлять себе, что от него следует ждать, когда он откликнется на наши действия. Поэтому, прежде чем вступить в общение, например, с одним из сотрудников, руководителю необходимо определить свои интересы, соотнести их с интересами возможного партнера по общению, оценить его как личность, выбрать наиболее подходящую технику и приемы общения. Затем, уже в процессе общения, руководителю необходимо контролировать его ход и результаты, уметь правильно завершить акт общения, оставив у партнера по общению соответствующее впечатление о себе.

На начальном этапе общения техника руководителя включает такие элементы, как принятие определенного выражения лица, позы, выбор начальных слов и тона высказывания, движений и жестов, привлекающих внимание партнера, а также действий, направленных на определенное восприятие сообщаемой (передаваемой) информации. Выражение лица руководителя, как правило, должно соответствовать цели сообщения, желаемому результату общения и демонстрируемому отношению к партнеру. Занимаемая поза, как и выражение лица, также служит средством демонстрации определенного отношения или к партнеру по общению, или к содержанию того, что сообщается. Иногда субъект общения сознательно контролирует позу для того, чтобы облегчить или, напротив, затруднить акт общения. Например, разговор с собеседником лицом к лицу с близкого расстояния облегчает общение и обозначает доброжелательное отношение к нему, а разговор, глядя в сторону, стоя вполоборота или спиной и на значительном расстоянии от собеседника, обыч-

но затрудняет общение и свидетельствует о недоброжелательном к нему отношении. При этом поза и выражение лица могут контролироваться сознательно и складываться бессознательно и помимо воли и желания самого человека демонстрировать его отношение к содержанию разговора или к собеседнику. В связи с этим руководителю необходимо точно и быстро определять *психологический тип* собеседника и в соответствии с этим выбирать нужную технику общения, прогнозировать развитие ситуации и находить выход из создавшейся ситуации. Выбор начальных слов и тона, инициирующих акт общения, также оказывает определенное впечатление на партнёра. Например, резко официальный тон не способствует установлению дружеских личных взаимоотношений. Точно таким же образом действует подчеркнутое обращение на «вы» к знакомому человеку. Напротив, переход к дружескому, неофициальному тону общения является признаком доброжелательного отношения, готовности партнера пойти на установление неофициальных взаимоотношений. Примерно о том же свидетельствует присутствие или отсутствие на лице доброжелательной улыбки и в начальный момент общения. Об этом всегда нужно помнить руководителю педагогического коллектива перед тем, как вступить в общение.

В процессе общения применяются различные виды техники и приёмы разговора, основанные на использовании так называемой обратной связи. Под обратной связью в общении понимается техника и приемы получения информации о партнере по общению, используемые собеседниками для коррекции собственного поведения в процессе общения. Обратная связь включает сознательный контроль коммуникативных действий, наблюдение за партнером и оценку его реакций,
последующее изменение в соответствии с этим собственного поведения. Обратная связь предполагает умение видеть себя со стороны и правильно судить о том, как партнер воспринимает себя в общении. Опытный руководитель всегда помнит об обратной связи и умеет ее использовать.

Итак, к коммуникативным способностям руководителя образовательного учреждения психологи относят:

- умение ставить цели и задачи общения;
- умение организовать общение;
- способность владеть методами и приемами делового общения;
- уметь вести беседу, спор, дискуссию, диспут, деловое совещание, деловую игру, переговоры;
- уметь критиковать, доказывать, опровергать, достигать компромиссов, делать замечания, предложения;
- знать правила делового этикета и уметь ими пользоваться;
- уметь располагать к себе людей, с помощью слова осуществлять психотерапию общения, снимать стресс и недоверие со стороны собеседников;
- уметь разбираться в сути конфликтов и успешно разрешать их.

Можно отметить здесь и ряд основных психологических принципов коммуникативных знаний, необходимых руководителю педагогического коллектива:

- ✓ знание информативных признаков личности собеседника (стереотипы восприятия физического облика, голоса, особенностей поведения);
- ✓ знание стереотипов и типичных ошибок в оценке личности собеседника (эффект упреждения, эффект новизны, эффект ореола, проекция, эффект стереотипизации, эффект средней ошибки, эффект порядка);
- ✓ знание особенностей формирования первого впечатления;
- ✓ знание техники эмпатии, техники рефлексии.

Объединив все это, можно сформулировать и основные закономерности эффективного общения руководителя с подчиненными:

- ➢ групповые факторы доверительных отношений;
- ➢ особенности межличностной привлекательности;

- особенности психологической совместимости;
- соотношения референтной зависимости, зависимости власти и подчинения;
- особенности ограничений в общении, особенности коммуникативных барьеров.

Руководителю вообще всегда важно учитывать индивидуально-психологические особенности темперамента, экстра- или интравертированность, ведущую репрезентативную систему, с помощью которой его собеседник ориентируется в окружающем мире.

Успешность делового общения руководителя зависит от его умения слушать собеседника.

Сегодня ученые выделяют *нерефлексивное (направленное критическое слушание)* и *рефлексивное (эмпатическое)* виды слушания. Желаемая цель в обоих видах слушания одна – понять партнера и отнестись определенным образом к его сообщению. Пути достижения этой цели разные. В первом случае слушающий сначала критически анализирует сообщение, а потом его уже «понимает». В случае эмпатического слушания все происходит наоборот: сначала слушающий пытается понять, что говорит партнер, а уже потом проводит критический анализ. При эмпатическом слушании каналы воздействия открыты и защиты отключены, а при направленном слушании, наоборот, они активны.

Для руководителя педагогического коллектива при взаимодействии важны *сенсорная острота, гибкость, конгруэнтность, коммуникативная толерантность*. В частности, в основе эффективного общения лежит умение задавать вопросы для уточнения содержания и смысла сказанного. Вопросы обычно используются для того, чтобы прояснить противоречия, направить процесс передачи информации в нужное русло, перехватить и удержать инициативу в беседе, особенно, если партнер уклоняется от главной темы, активизировать его, чтобы перейти от монолога к диалогу, поощрить его, если он в

нерешительности сделал паузу, дать возможность собеседнику проявить себя, показать, что он знает. В основе эффективного взаимопонимания и лежит м*етодика эффективного слушания и умения говорить*. Межличностные механизмы взаимопонимания — *идентификация, эмпатия, аттракция, рефлексия, каузальная атрибуция*.

Любопытно и придание большого значения способности руководителя к *перевоплощению*, выделяя методы, тренирующие данную способность: *метод временных перемещений, метод доверительных встреч, метод исполнения ролей в управленческих играх*.

Все руководители в той или иной мере стремятся проникнуть в духовный мир своих подчиненных, и развитие эмпатии существенно увеличивает возможность влияния на коллектив в нужном направлении. Эффективность эмпатии тесно связана с *дидактичностью* – умением довести свои решения, программы до исполнителей в такой [языковой] форме, которая бы обеспечивала понимание, освоение, переработку необходимой для работы информации, доверие к ней. По сути, дидактичность – это умение говорить, слушать, убеждать, инициировать полезные высказывания. Главное – общаться один на один. Пренебрежение к развитию этого психологического качества грозит руководителю расстройством отношений с подчиненными.

Говоря о психологии взаимопонимания между руководителем и его подчиненными, нельзя не затронуть проблему, напрямую касающуюся того, что лежит у истоков этого процесса. Картина мира, вся совокупность информации, которой располагает человек. Предполагается, что у собеседников не должно быть больших различий в запасе информации, так как это препятствует эффективным коммуникациям. Тот или иной жест руководителя может не иметь никакого смыслового

значения для новичка, но может быть вполне конкретным приказом для опытного работника, давно знающего своего руководителя. Таким образом, взаимная согласованность источника информации и адресата является предпосылкой успеха коммуникации.

Коммуникативные способности включают в себя возможность влиять на других людей, оказывать психологическое воздействие, побуждая к определенному поведению. Очень часто руководителю педагогического коллектива приходится прибегать к такой форме воздействия, как *убеждение*. На результаты убеждения оказывают влияние не только сами аргументы, доказательства, факты, но и чувства, вызванные их предъявителем. Поэтому в процессе убеждения необходимо не просто использовать речь как средство передачи информации, но и уметь возбуждать у того, с кем общаешься, необходимые эмоции.

Язык неотделим от личности. Но средство коммуникации – не только язык, но и человеческое тело, причем, не только органы речи и слуха, а глаза, лицевые мускулы, руки. Похлопывание по плечу, объятие, пожатие руки – это такие же способы коммуникации, как речь. Мы часто используем для общения этот своеобразный язык тела, как его часто называют. Так, например, любой человек способен распознать улыбку или угрожающий жест. А голос при помощи тона и громкости способен передать гораздо больше, чем просто смысл слов. В этом, в невербальной коммуникации, можно выделить по меньшей мере девять составляющих: выражение лица, зрительный контакт, тон голоса, физическое прикосновение, внешний вид (одежда, прическа), тело/поза, жесты, движения рук и ног, положение головы. Этот тайный язык является естественным или неосознанным выражением чувств, которые соответствуют нашим сознательным словам или действиям. Тонкое искусство общения руководителя со своими подчиненными проявляется часто в его мимике. Любой умелый руководитель владеет этим искусством и

использует его для того, чтобы усилить свое влияние на других людей или повысить свой личный авторитет.



Шутка шуткой…

В образовательных учреждениях, представляющих собой как общественные, так и деловые организации, руководитель должен уметь сочетать *власть с влиянием своего личного авторитета.*

Употребляя власть, он стремится проявлять сочувствие и эмпатию, не позволять проявляться враждебности или раздражению. Осуществляя влияние, он углубляет свое понимание добра и блага, оценивает, как его действия психологически выглядят в глазах коллег и подчиненных. *Лидерство* – это личностная характеристика эффективно работающего руководителя в сфере образования, которая предполагает о взлёте творческого вдохновения, как огонька, который рассеивает и изгоняет равнодушие, инертность, пробуждает в педагогическом коллективе искру *умение вовлечь людей, нацелить их*

на выполнение задачи, оказать своевременную помощь, организовать эффективное сотрудничество с коллективом на пути к намеченной цели, способствовать проявлению их творчества, сочетая власть с высокими моральными нормами. По мнению В. А. Сухомлинского[42], передача интереса к определенной проблеме учебно-воспитательной работы и есть самое главное в руководстве, а руководство без конкретного примера, без собственного источника творчества управляющего невозможно. В своей книге: «Разговор с молодым директором школы» он пишет: «*Учителем учителей — а только учитель учителей и является настоящим руководителем, которому верят и которого уважают, можно стать лишь тогда, когда с каждым днем все больше углубляешься в детали, в тонкости педагогического процесса, когда перед тобой открываются все новые и новые грани того, что можно назвать искусством влияния на душу человека*»[43].

Согласно современному пониманию, руководитель-лидер:

- умеет четко и ясно излагать свой взгляд на вещи;
- воплощать в жизнь свои идеи;
- последовательно претворять в жизнь образовательную философию;
- создавать команды, способные работать самостоятельно;
- вкладывать все свои умения руководителя, чтобы обеспечить высокое качество работы.

Такой руководитель заботится о коллективе и ценит его, создает инновационную среду; преодолевает все

---

[42] **Василий Александрович Сухомлинский** (1918-1970) — выдающийся советский педагог-новатор, писатель.

[43] Сухомлинский В. А. Разговор с молодым директором школы. - М., «Просвещение», 1973.

барьеры на пути к цели; поддерживает инициаторов нововведений.



В. А. Сухомлинский

В качестве необходимого условия для того, чтобы общение состоялось, стоит выделить мотивацию, потребность в общении. Проявлению *профессиональной мотивации* как раз и будет способствовать лидерство. Такую мотивацию может создать руководитель педагогического коллектива, опираясь на профессиональную мотивацию сотрудников, их интерес к профессии педагога и повышению своего социально-психологического статуса. Без наличия профессиональной мотивации бессмысленно говорить о деятельности сотрудников педагогического коллектива вообще.

И еще. В любой организации могут возникать конфликтные ситуации того или иного рода. Необходимое условие эффективной деятельности руководителя при разрешении/предупреждении конфликтов в коллективе – это определенный уровень его социально-

психологической и педагогической, можно сказать, андрагогической компетентности в этом вопросе. Регулирование взаимоотношений в трудовом коллективе является важной составной частью деятельности руководителя. Конфликты могут возникать между отдельными сотрудниками. Кроме того, обладание властью тоже иногда может вызывать открытое или скрытое противостояние людей. Обусловлено это тем, что не все сотрудники педагогического коллектива одинаково относятся к руководителю. Успешность решения задач регулирования взаимоотношений и общения в коллективе, как и собственных отношений с его членами, определяется ориентацией руководителя на работу с людьми и конструктивные представления о принципах и целях этой деятельности. Руководитель должен стремиться не к бесконфликтному взаимодействию с подчиненными, а к эффективному разрешению возникающих противоречий, устраняя или сводя до минимума их негативные последствия и используя их позитивные возможности. Компетентность руководителя по отношению к сложным, противоречивым ситуациям во взаимодействии людей, регулирование которых, как показывает опыт, представляет наибольшую трудность для него. А это, прежде всего, понимание природы противоречий и формирование конструктивного взгляда на проблему конфликтов в организации. Это умение проанализировать возникающие ситуации, определить причины их возникновения. Это навыки управления конфликтными явлениями в коллективе, включающие в себя умение придать конструктивные формы возникающим противоречиям в межличностном взаимодействии, сделать их разрешение максимально эффективным. Очень часто руководителю приходится исполнять роль медиатора (посредника) в разрешении трудных ситуаций общения.

Посредничество представляет собой специально организованное общение двух конфликтующих сторон при участии и помощи третьей, нейтральной стороны (посредника), в качестве которого довольно часто и выступает руководитель. Механизм посредничества заключается в том, что наличие третьей стороны, внешнего участника позволяет перенести на него часть эмоциональной нагрузки конфликта. Задача медиатора способствовать формированию атмосферы общения, переходящего в диалог оппонентов, в ходе которого постепенно открываются новые повороты и ракурсы в картине конфликта, рождаются творческие решения, намечаются компромиссы. Культура общения сторон в этой ситуации, коммуникативная компетентность таковы:

- умение слушать и понимать оппонентов;
- четкое и ясное изложение своей мысли;
- умение быть «ведущим», а не «ведомым»;
- умение направлять беседу, не допускать ее отклонения от основного русла, не давать увести себя в сторону от обсуждения главной проблемы;
- умение акцентировать внимание не на том, что разъединяет, а на том, что сближает позиции;
- умение учитывать в работе с людьми их индивидуальные особенности;
- умение определять интересы, критерии оценки вариантов решения.

И здесь, в конфликтной ситуации, чрезвычайно важны самоконтроль и самообладание руководителя. От руководителя требуется, прежде всего, придерживаться правила эмоциональной выдержки, осознавать и контролировать свои собственные чувства, хотя это всегда непросто.

Таким образом, очевидно, что сущность психологической и коммуникативной компетентности руководителя педагогического коллектива определяется теми

требованиями, которые предъявляют ему условия деятельности. В структуре управленческой деятельности руководителя образовательного учреждения имеется множество специфических условий, и коммуникативная компетентность его должна отражать эти условия и соответствовать им. В целом, вся деятельность руководителя по управлению школой или вузом – это решение различных задач психологического и коммуникативного взаимодействия. Руководителю педагогического коллектива важно создать такую среду, в которой разного рода различия не вели бы к конфликтам, а обогащали жизнь коллектива, делали ее более разнообразной и насыщенной, а главное — способствовали достижению образовательных целей. Для этого сегодня можно рекомендовать:

✓ изучать особенности людей, входящих в педагогический коллектив, применяя методики специальных психологических и социологических исследований, и анализировать характер отношений между ними;

✓ ориентировать педагогический коллектив на общие ценности и цели совместной деятельности в сфере образования;

✓ не допускать предвзятости (в режиме работы, основных требованиях и прю) — критерии оценки деятельности должны быть одинаковыми для всех;

✓ проявлять чувство такта, деликатность в отношениях;

✓ учитывать различия при распределении поручений в педагогическом коллективе;

✓ максимально использовать потенциал каждого, руководствуясь принципом взаимодополнительности;

✓ формировать в коллективе и демонстрировать высокую культуру общения;

✓ предотвращать конфликты на любой почве.

Современные технологии организации управленческого труда разнообразны. Наиболее перспективными

среди них являются *гуманитарные технологии*. В рамках гуманитарных технологий разрабатывается множество проблем: *ориентация на эмоциональные потребности подчиненных, учет их творческого потенциала, создание целостной культуры образовательного учреждения (от предметно-пространственной среды до психологического климата), организация рабочего места руководителя*.

Напомним:

- *ценности и смыслы* профессиональной деятельности — ядро управленческой культуры руководителя, определяющее и способы его деятельности, и формы поведения. Все это предполагает:

- наличие концепции образовательного учреждения;
- ценностные ориентации (общие и в сфере образования) и основанные на них суждения (правильно — ошибочно, справедливо — неэтично, гуманно — негуманно);
- культуру мышления (логика, критичность, прогностичность, в том числе, способность предвидеть возможные ошибки, самостоятельность, широта, гибкость, активность, быстрота);
- творчество и системность в деятельности;
- способность воспринимать нужды сотрудников, уважение их достоинства, заботу о творческом развитии каждого члена педагогического коллектива; задача руководителя — стараться сделать так, чтобы работа для педагогов и сотрудников была источником удовлетворения и воодушевленности;

- *системность,* как мы уже знаем, предполагает наличие в деятельности всех необходимых элементов (цель, средства, процесс, результат), определяемых функциями управленческой деятельности, устойчивых связей между ними, позволяющих выстраивать все эти

элементы в определенной логике, способность выделять ключевые (стратегические) проблемы и сосредоточиваться на главном, а не на срочном;

- *гуманитарность* можно рассматривать в качестве системообразующего принципа, который лежит в основе формирования управленческой культуры руководителя образовательного учреждения. Рассматриваемая как самостоятельная ценность, гуманитарность определяет методы его деятельности и формы взаимодействия с педагогами, сотрудниками, учащимися.

И, наконец, об *имидже* руководителя сферы образования — он сложен по своему составу и включает ряд аспектов — индивидуальный, профессиональный, возрастной и полоролевой. Кроме того, при создании имиджа необходимо учитывать стереотипы восприятия общественным сознанием представителей той или иной профессии. В сознании людей существуют определенные представления о том, как должен одеваться руководитель образовательного учреждения, какими должны быть его речь, мимика, жесты, как должен выглядеть его кабинет. Разумеется, не следует слепо следовать этим стереотипам, однако если имидж руководителя противоречит этим традиционным представлениям, могут возникнуть проблемы в реализации профессиональных функций.

Вопросы и задания по материалам Темы 9

1. Расскажите о требованиях, предъявляемых к личности человека, управляющего учебным заведением.

2. В чем заключается специфика менеджмента в образовании?

3. Подготовьте сообщения об управленческой культуре руководителя.

4. Какими должны быть профессиональные качества и коммуникативные навыки менеджера в образовании?

5. Что представляют собой структурные элементы управленческой деятельности руководителя педагогического коллектива?

6. Расскажите об основных задачах деятельности руководителя образовательного учреждения.

7. Что заключает в себе психология взаимопонимания между руководителем и его подчиненными в педагогическом коллективе?

Тема 10. Управление образовательными системами и взаимодействие социальных институтов – в центре внимания семья

Образовательное учреждение как социальный институт, как социальная система.

Исключительная роль семьи в решении задач воспитания.

Постановка и решение задач взаимодействия семьи и образовательного учреждения.

Функции педагогического взаимодействия образовательной организации и семьи.

Особенности в работе высшего учебного заведения с родителями.

Само образовательное учреждение любого типа и уровня уже является важнейшим социальным институтом, профессионально осуществляющим обучение и воспитание, поэтому его можно рассматривать как организующий центр совместной деятельности разного рода образовательных учреждений, семьи и общественности.

Рассмотрение образовательного учреждения как педагогической системы и объекта управления означает, что управленческая деятельность организаторов образования, должностных лиц, педагогов, учащихся должна быть в равной мере направлена на выработку целей и достижение результата, на создание условий формирования педагогического коллектива и коллектива учащихся, на отбор содержания и использование разнообразных средств, форм и методов учебно-воспитательной работы. В таком случае управление позволяет сохранять целесообразность педагогической системы и продуктивно влиять на обновление составляющих ее компонентов.

Важнейшим системообразующим фактором, исходным началом функционирования педагогической

системы является цель совместной деятельности педагогов и учащихся, направленной на гармоническое развитие сущностных сил личности подопечного, на его самоопределение и создание условий для саморазвития. Цель учебного заведения — сформировать основы базовой культуры, включающей интеллектуальную, нравственную, эстетическую, трудовую, экологическую, правовую и другую культуру личности. Общая цель детализируется в частных, сформулированных по отдельным направлениям и учебной, и воспитательной работы. Одним из признаков эффективного управления является умение руководителей школы, педагогов, органов самоуправления намечать частные цели и на каждом значительном временном этапе соотносить их с общей целью, регулируя и корректируя оптимальное достижение намеченных результатов.

Социальная организация, каковой мы считаем образовательное учреждение – разновидность социальной системы, сообщество субъектов, совместно реализующих свои цели на основе определенных принципов и правил с помощью вещественных, экономических, правовых и иных условий.

Признаками организации являются:

наличие цели;

обособленность (наличие границ, замкнутость внутренних процессов);

целостность, единство, системность элементов и связей;

саморегулирование с помощью внутриорганизационного центра;

наличие единой организационной культуры;

объединение участников системой коммуникационных каналов и постоянный обмен информацией.

Особенностью образовательного учреждения на современном этапе является то обстоятельство, что, (в основном) являясь некоммерческой организацией,

образовательное учреждение согласно Закону «Об образовании в РФ» может осуществлять практически любую предпринимательскую, то есть коммерческую деятельность. Термин «некоммерческая» относится к организациям, не ставящим своей главной целью получение прибыли от осуществления своей деятельности. Наряду с этим само по себе отсутствие такой цели вовсе не означает, что некоммерческая организация не может получать прибыль.

Образовательные учреждения независимы в своей деятельности, самостоятельны в осуществлении образовательного процесса, подборе и расстановке кадров, осуществлении научной, финансовой, хозяйственной и иной деятельности в пределах законодательства РФ, типового положения образовательного учреждения и его Устава.

Сегодня мир живет в период перехода общественного сознания к тезису «непрерывное образование в течение всей жизни». Причем, следует отметить, что, согласно экспертным оценкам, период существенного обновления знаний в современной науке и практике соответствует примерно пяти годам. Этот ориентир показывает, что нельзя один раз получить даже очень хорошее образование, достаточное для всей жизни. Багаж знаний специалиста должен обновляться практически непрерывно, даже если он работает в одной и той же области. Новые информационные технологии послужили основой концепции открытого образования, с широким набором профилированных программ и факультативов, с возможностью персонального выбора.

Итак, вот факты, характеризующие образовательные организации как социальную систему:

- образовательным является учреждение, осуществляющее образовательный процесс, то есть реализующее одну или несколько образовательных программ и

(или) обеспечивающее содержание и воспитание обучающихся, воспитанников;

- образовательное учреждение является юридическим лицом;
- образовательные учреждения по своим организационно-правовым формам могут быть государственными, муниципальными, негосударственными (частными, учреждениями общественных и религиозных организаций/объединений). Действие законодательства Российской Федерации в области образования распространяется на все образовательные учреждения на территории Российской Федерации независимо от их организационно-правовых форм и подчиненности;
- к образовательным относятся учреждения следующих типов: (1) дошкольные; (2) общеобразовательные (начального общего, основного общего, среднего (полного) общего образования); (3) учреждения начального профессионального, среднего профессионального, высшего профессионального и послевузовского профессионального образования; (4) учреждения дополнительного образования взрослых; (5) специальные (коррекционные) для обучающихся, воспитанников с отклонениями в развитии; (6) учреждения дополнительного образования; (7) учреждения для детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей (законных представителей); (8) учреждения дополнительного образования детей; (9) другие учреждения, осуществляющие образовательный процесс;
- деятельность государственных и муниципальных образовательных учреждений регулируется типовыми положениями об образовательных учреждениях соответствующих типов и видов, утверждаемыми Правительством Российской Федерации, и разрабатываемыми на их основе уставами этих образовательных учреждений. Для негосударственных образовательных учрежде-

ний типовые положения об образовательных учреждениях выполняют функции примерных;

- государственный статус образовательного учреждения (тип, вид и категория образовательного учреждения, определяемые в соответствии с уровнем и направленностью реализуемых им образовательных программ) устанавливается при его государственной аккредитации;
- филиалы, отделения, структурные подразделения образовательного учреждения могут по его доверенности осуществлять полностью или частично правомочия юридического лица, в том числе иметь самостоятельный баланс и собственные счета в банковских и других кредитных организациях;
- образовательные учреждения вправе образовывать образовательные объединения (ассоциации и союзы), в том числе с участием учреждений, предприятий и общественных организаций (объединений). Указанные образовательные объединения создаются в целях развития и совершенствования образования и действуют в соответствии со своими уставами. Порядок регистрации и деятельности указанных образовательных объединений регулируется законом;
- права и обязанности учреждений дополнительного образования, предусмотренные законодательством Российской Федерации, распространяются и на общественные организации (объединения), основной уставной целью которых является образовательная деятельность, только в части реализации ими дополнительных образовательных программ.

Среди социальных институтов, с которым взаимодействует подобное учреждение, важнейшим является *семья*.

Концепция модернизации российского образования на период до 2020 г. подчеркивает *исключительную* роль семьи в решении задач воспитания. Права и

обязанности родителей определены в статьях 38, 43 Конституции РФ, главе 12 Семейного кодекса РФ, статьях 17, 18, 19, 52 Закона РФ «Об образовании».

Сотрудничество семьи и образовательного учреждения становится все более актуальным и востребованным. Концептуальные подходы к организации взаимодействия с семьей строятся на признании главенствующей роли семьи как первого воспитателя ребенка, создании атмосферы доверия, открытости, общения, взаимного уважения и признания сильных сторон и семьи, и образовательного учреждения.

Сегодня педагог осуществляет взаимодействие с семьей в новых, принципиально изменившихся условиях. Изменилась и семья как педагогическая система: ее ценности (их аморфность, плюрализм, иногда – антагонистичность, возможно – асоциальность), социокультурная среда (наличие множества негативных факторов, влияющих на развитие личности), родители (резкое отличие социальных статусов, занятость, социальная депрессия, тревожность, растерянность, часто пренебрежение воспитательной функцией), дети (акселерация, вынужденное раннее взросление, многоуровневая дезадаптация). Современный педагог должен учитывать всю совокупность факторов, существующих в семье и оказывающих влияние на образование, развитие, формирование личности ребенка.

Сегодня под педагогическим взаимодействием школы и семьи понимается обусловленная образовательной ситуацией, специально организованная целенаправленная связь педагогического коллектива образовательного учреждения и родителей учащихся, реализующаяся на основе общих педагогических интересов и приводящая к качественным изменениям субъектов и объектов взаимодействия.

Целью взаимодействия школы и семьи является интеграция родителей в педагогический процесс образо-

вательного учреждения путем создания социально-психологических и педагогических условий для привлечения семьи к сопровождению ребенка в образовательном процессе. Данная цель обусловливает постановку и решение следующих задач взаимодействия:

- выработка системы мероприятий по созданию условий для взаимодействия образовательного учреждения и семьи;
- разработка механизма, позволяющего выстраивать отношения с родителями воспитанников, и активное включение всех участников образовательного процесса в обсуждение и выполнение действий при принятии решений на различных этапах взаимодействия;
- формирование иерархической структуры контроля качества взаимодействия образовательного учреждения и семьи и определение критерия результативности взаимодействия;
- партнерское общение на основе признания и принятия ценности личности каждого субъекта взаимодействия, его мнения, интересов, особенностей.

Педагогическое взаимодействие школы и семьи строится на основе принципов целостного педагогического процесса по созданию единого пространства развития и воспитания ребенка:

- *принцип гуманизации* взаимодействия с семьей осуществляется на основе ценностного и личностно-ориентированного отношения к семье, опоры на положительный опыт семейного воспитания и т. п.;
- *принцип природосообразности*. Воспитание должно основываться на научном понимании естественных и социальных процессов, согласовываться с общими законами развития человека в соответствии с его полом и возрастом;
- *принцип культуросообразности* предполагает, что воспитание должно строиться в соответствии с

ценностями и нормами национальной культуры и особенностями, присущими традициям тех или иных регионов;

- *принцип целеполагания* предполагает тщательную разработку стратегии и тактики управления качеством взаимодействия с семьей, мониторинг этого процесса;
- *принцип преемственности* согласованных действий. Главный мотив взаимодействия родителей и педагогов заключается в том, «*...как прошло детство, кто вел ребенка за руку в детские годы, что вошло в его разум и сердце из окружающего мира – от этого в решающей степени зависит, каким человеком станет сегодняшний малыш*»[44];
- *принцип открытости*. Новые социальные изменения в обществе требуют от педагога образовательного учреждения открытости по отношению к семье воспитанника. Подобный подход будет действенным в том случае, если провозглашаемые ценности преобразуются в ценности, объединяющие социальный, интеллектуальный, культурный опыт всех, живущих в едином педагогическом пространстве: самих детей, членов их семей, воспитателей, педагогов, специалистов образовательного учреждения, социальное окружение;
- *принцип систематичности и последовательности* во взаимодействии с семьей требует системного подхода к решению проблем семьи и ребенка в ней, постоянной диагностики и коррекции качества педагогического взаимодействия;
- *принцип индивидуализации* требует учета возрастных и личностных особенностей современной семьи и центрации внимания на педагогической ситуации развития ребенка в семье;

---

[44] Сухомлинский В.А. Сердце отдаю детям. – Киев: Радянська школа, 1973.

- *принцип эффективности форм взаимодействия* образовательного учреждения и семьи. Реалии современности требуют изменения привычной ситуации и выстраивания системы взаимодействия с родителями. Эффективность выбора форм зависит от умения выделить наиболее важные проблемы сторон, привлечь внимание к ним, искать приемлемый путь решения. Формы выбираются в соответствии с региональными, культурно-историческими, социально-экономическими, социально-психологическими условиями, интересами семьи, возможностями образовательного учреждения и т. д. При выборе форм осмысливаются и вводятся в воспитательный процесс субъективные факторы человеческой жизни – общение, понимание, диалог, сострадание, сопереживание, любовь;
- *принцип обратной связи*. Партнерство родителей и педагогов предполагает хорошо налаженную обратную связь. Она необходима для того, чтобы изучить мнение родителей по разным вопросам воспитания, деятельности образовательного учреждения. Родители хотят знать: учитывают ли педагоги их мнение, реагируют ли на замечания, предложения, советы с их стороны. Педагоги — как реагируют родители на предложения и советы со стороны воспитателей, имеют ли встречные предложения;
- *принцип поэтапности реализации*. Содержание взаимодействия образовательного учреждения и семьи основывается на поэтапности, которая вычленяет социальные аспекты и интегрирует их со сферами индивидуальности.

Педагогическое взаимодействие школы и семьи реализует следующие функции:

✓ *просветительс*кую – обеспечивает субъектов образовательно-воспитательной деятельности новейшей научной информацией о семье как педагогической

системе, средствах, методах, подходах, формах организации работы в ней;

✓ *образовательную* – способствует формированию необходимых умений и навыков работы с семьей у педагогов и готовности родителей к роли учителей своих детей, умению организовывать домашний образовательный процесс и обеспечивать его единство со школьным;

✓ *воспитательную* – способствует повышению воспитательного потенциала родителей, формирует необходимые личностно-психические и нравственные качества;

✓ *развивающую* – формирует необходимые двигательные умения и навыки, развивает физические качества и сопряженные с ними двигательные способности;

✓ *исследовательскую* – формирует умения диагностировать проблемы семьи, изучать ее воспитательный потенциал, навыки работы с конкретной проблемой;

✓ *информационную* – обеспечивает постоянный обмен информацией между педагогами и родителями о ситуации развития ребенка в каждый конкретный момент времени;

✓ *корректирующую* – формирует необходимые знания и умения разработать и осуществить программу коррекции семейных отношений в сотрудничестве с родителями и детьми (привлекая при необходимости других специалистов);

✓ *прогностическую* – формирует способность понять траекторию развития личности ребенка в семье и спланировать совместно с родителями перспективу этого развития;

✓ *организационную* – проявляется в умении организовать разнообразные формы сотрудничества родителей и детей с образовательным учреждением в учебное и внеучебное время;

✓ *координирующую* – проявляется в способности привлечь к проблемам семьи разных специалистов (психологов, социальных педагогов и других) и направить их совместные усилия на гармонизацию семьи как открытой педагогической системы.

Реализация на практике данных функций возможна при условии учета социального статуса семьи, семейных традиций, уклада жизни, культурного образовательного ценза, а также, что важно, зависит от умения педагогов варьировать приемы взаимодействия с семьей.

На основе выделения каждого этапа можно определить содержание работы образовательного учреждения с родителями, которое включает три основных блока:

✓ повышение психолого-педагогических знаний родителей;

✓ вовлечение родителей в учебно-воспитательный процесс;

✓ участие родителей в управлении образовательным учреждением.

Педагогическая культура родителей, в идеале, включает в себя: знания по психологии, медицине, праву; педагогические знания и умения, компетентность в вопросах общения, осведомленность относительно программ и методик воспитания; ценностно-нравственное сознание, понимание своей роли, ответственности за воспитание; педагогические убеждения.

Понятно, что речь сейчас шла об общеобразовательной школе. А что же вуз?

Важным элементом системы управления воспитательной работы в вузе тоже являются мероприятия по взаимодействию с родителями студентов, особенно студентов младших курсов и сотрудников/педагогов вуза. Одним из таких мероприятий являются встречи с родителями, которые целесообразно осуществлять в несколько этапов.

Первый этап (конец июля) — предварительная встреча проректора по довузовской подготовке с родителями и абитуриентами. На повестку дня можно вынести следующие вопросы:

- сообщение о предварительных списках абитуриентов;
- правила перевода на другие специальности;
- правила поселения и проживания в общежитиях и др.

Второй этап (август) – встреча представителей деканата с родителями абитуриентов. В этот период можно рассмотреть следующие вопросы:

- формирование списка зачисленных абитуриентов по группам (приказ ректора);
- представление заведующих выпускающими кафедрами;
- информация о специальностях и направлениях факультета и выпускающих кафедр;
- информация о культурно-массовой и спортивной работе на факультете.

Третий этап целесообразно проводить через две недели после начала занятий (сентябрь). Как и на втором этапе встречу с родителями студентов 1 курса следует проводить на уровне факультетов с приглашением кураторов академических групп. Особое внимание следует уделить следующим вопросам:

- порядок взаимодействия родителей, декана и заведующих кафедрами;
- перспективы обучения;
- информация о методическом обеспечении;
- права и обязанности студентов (посещаемость, поведение, успеваемость, стипендия, отчисления, отсрочка от армии и постановка на воинский учет для юношей);
- забота о материальной базе факультета, вуза и т. д.;
- основные культурно-массовые мероприятия в первом семестре и приглашение на них родителей.

Четвертый этап – встреча с родителями студентов 1-го курса после сдачи зимней экзаменационной сессии.

Родителям сообщаются итоги первого (осеннего) семестра и ставятся задачи на второй (весенний) семестр. На повестку дня может быть вынесена следующая информация:

- перспективы сотрудничества факультета с родителями;
- успеваемость студентов за первый семестр;
- посещаемость студентами занятий в первом семестре;
- информация об учебных дисциплинах весеннего семестра;
- итоги проведения в осеннем семестре конкурсов и олимпиад;
- назначение стипендии и др.

Декан факультета должен проводить систематическую работу с отстающими студентами. Такие студенты вызываются на индивидуальные беседы к заместителям декана по учебно-воспитательной работе, на заседания деканата, их успеваемость обсуждается с преподавателями, ведущими занятия.

В беседах узнаются причины (плохое усвоение материала, слабая подготовка в средней школе), наиболее слабым студентам предлагается перейти на другой факультет, в связи со слабым здоровьем и частыми пропусками занятий по болезни оформить академический отпуск по состоянию здоровья, продолжить обучение по заочной форме, написать заявление об отчислении по собственному желанию и др.

Работа с родителями студентов направлена на создание благоприятных условий для освоения образовательных программ и может предусматривать следующие формы взаимодействия: общее собрание; родительские собрания в группах; индивидуальную работу с родителями (беседы, консультации); привлечение

родителей к организации внеаудиторных мероприятий в группах и вузе.

Необходимо, действительно, изучать семью студента в целях согласования воспитательных и образовательных воздействий. Опыт показывает, что студенты, имеющие осведомленных и активных родителей, лучше подготовлены к жизненным трудностям. Необходимо, чтобы студент все знал о своих трудностях и находил способы (при помощи родителей) справляться с ними.

Итак, отметим рекомендуемые формы работы с родителями студентов:

- традиционные разговоры с родителями обучающихся и студентов по телефону, причем, о каких-либо достижениях — следует сообщать с той же частотой, что и неудачах;
- родительские собрания, традиционно посвященные анализу успеваемости, посещаемости обучающихся, знакомству с преподавателями, обсуждение хозяйственных вопросов;
- тематические родительские собрания, направленные на решение общих проблем и улучшения взаимоотношений детей и родителей;
- организация лекций для родителей, читаемых представителями, занимающимися воспитательной и социальной работой, с целью повышения уровня знаний родителей и возможностей, связанных с вопросами воспитания;
- организация встреч с медицинским работником по вопросам контроля
- здоровья обучающихся;
- встречи с работодателями;
- систематические консультации, тестирование и анкетирование психологом родителей и лекции о психологических особенностях данного возраста;
- привлечение родителей к жизни группы, факультета, вуза.

Добавим, что в этой работе одну из главных ролей играют сегодня кураторы и тьюторы, чьей конкретной деятельности мы не касаемся.

Одним из важнейших направлений деятельности образовательного учреждения как центра воспитания является объединение усилий образовательного учреждения, семьи и общественности. В этой работе есть своя специфика, проявляющаяся в содержании, методах и формах деятельности. Специфика обусловлена следующими факторами:

- знанием объективных закономерностей педагогического процесса;
- четким представлением социальных функций образовательного учреждения в современных условиях;
- пониманием особенностей и тенденции развития современного общества;
- практической подготовкой педагога к работе с общественностью по воспитанию подрастающего поколения.

Единство воспитательной деятельности образовательного учреждения, семьи и общественности создается целенаправленной систематической работой учреждения, отвечающего современным требованиям, предъявляемым к нему.

Система взаимодействия образовательного учреждения, семьи и общественности должна отвечать требованиям:

- целенаправленность деятельности всего педагогического коллектива;
- повышение профессиональной квалификации, педагогической культуры педагогов;
- выработка единых требований педагогического коллектива к работе классного руководителя (куратора) и педагога с родителями;
- формирование действенной общественной организации (например, попечительский совет и др.).

Вопросы и задания по материалам Темы 10

1. В чем заключаются особенности образовательного учреждения как социальной системы?

2. Подготовьте сообщения на тему «Образовательное учреждение как социальный институт».

3. В чем заключается исключительная роль семьи при решении задач воспитания?

4. Каким образом могут ставиться и решаться задачи взаимодействия семьи и образовательного учреждения?

5. Расскажите о функциях педагогического взаимодействия образовательной организации и семьи.

6. В чем заключаются особенности работы высшего учебного заведения с родителями студентов?

Тема 11. Управление интеграционной деятельностью вузов в моделях инновационного развития

Интеграция науки, образования и инновационной деятельности.

Инновационная деятельность вуза и комплекс управленческих мероприятий.

Экономическая основа интеграции вузов и предприятий.

Формирование эндаументов.

Современные комплексные механизмы управления процессом взаимодействия вузов с партнерами.

Основные проблемы, возникающие на пути управления взаимодействием вузов и предприятий.

В современных условиях развития нашей страны и мира важное место отводится задаче интеграции науки, образования и инновационной деятельности. Предполагается, что это является одним из решающих факторов развития экономики и общества. Потребность в высококвалифицированных и инициативных работниках обостряется в новых условиях, приводя, в принципе, к естественной интеграции вузов и основных работодателей, потребителей их услуг. Интеграция позволяет работодателям действенно участвовать в управлении, формировании и оснащении программ обучения, закладывать в условия специализации свои технологические «платформы», активно знакомиться с будущими выпускниками, привлекая их для прохождения практики и участия в проектах по своей проблематике. Эта масштабная задача включает появление новых типов современного менеджмента в образовании, правовых норм и новых типов договоров, которые бы содействовали вузам в подготовке профессионалов, а предприятиям — в оснащении кадрами.

Необходимость качественных сдвигов, происходящих в современной экономике, связана с убывающими возможностями и снижающейся эффективностью *традиционных ресурсов* экономического роста. Это означает, что доминантой в становлении модели экономического роста России в XXI веке становится система инновационного развития научных знаний, новых технологий, продуктов и услуг. Инновационные технологии являются одним из главных базисов построения «*экономики знаний*», основанной на научно-промышленном потенциале и интеллектуальной собственности.

Инновационная модель развития предполагает системное внедрение достижений науки в промышленность и реальный сектор экономики, активизацию инновационной деятельности предприятий и организаций. Важнейшую часть такой модели экономики занимает инновационная деятельность высшей школы. Роль высшей школы состоит в содействии формированию инновационного пути развития отечественной экономики, то есть в активном участии вузов в становлении и развитии национальной инновационной системы.

Следует отметить, что высшее учебное заведение в современных условиях имеет двойственную природу. С одной стороны, вуз или университет является особым учреждением и организацией. Он имеет наивысший суммарный интеллект работников. Его главными функциями являются: сохранение культурно-образовательного национального потенциала, повышение уровня образованности населения и научно-технического развития страны, воспроизводство накопленных знаний и опыта поколений. В то же время, высшее учебное заведение является субъектом рыночной экономики, товаропроизводителем интеллектуального продукта и образовательных услуг. Такая двойственность означает, что вуз, являясь составной частью эко-

номической системы и, опосредовано связываясь с материальной сферой, одновременно подвержен влиянию рыночных изменений.

Сегодня в России происходит активное инновационное развитие университетских комплексов, включающих целую систему инновационно-технологических единиц, тесно связанных с федеральными и региональными структурами. Инновационная деятельность высшего учебного заведения направлена на использование и коммерциализацию результатов научных исследований и разработок для расширения и обновления номенклатуры и улучшения качества продуктов и услуг, совершенствованием технологии их изготовления с последующим внедрением и эффективной реализацией на внутреннем и зарубежном рынках.

Естественно, что инновационная деятельность вуза предполагает целый комплекс управленческих, организационных, научных, технологических, финансовых и коммерческих мероприятий, которые в своей совокупности приведут к инновационным результатам. Вероятность коммерческого успеха инноваций резко возрастает благодаря формированию специальных институтов, организаций и систем обеспечения инновационного процесса вузовских комплексов, сформированных в единую инновационную сферу.

Мировая практика сочетания направлений и тенденций развития инновационных процессов в образовании характеризуется наличием различных структур в инновационной деятельности вузов. Традиционные модели инновационного процесса, осуществляемые как в рамках крупнейших [университетских] комплексов, так и в виде научно-технических и инновационных проектов, опираются на образовательную среду организационных структур с последующим их доведением до стадии коммерциализации. Наибольшую роль в разработке научной идеи и ее последующей материализации играют

новые организационные структуры – инновационные центры — технологически активные комплексы, входящие в структуру вузов и являющиеся главным фактором развития инновационной деятельности образовательного учреждения. Инновационные центры в своем составе сегодня содержат технологические парки (научный, промышленный, технологический, инновационный, бизнес-парк), технополисы; регионы науки и технологий; инкубаторы инноваций.

Целью инновационной деятельности в системе высшей школы является повышение эффективности функционирования вузов в условиях рыночной экономики. И важной задачей системы образования является подготовка и переподготовка кадров для управления подобной инновационной и интеграционной деятельностью. Для достижения цели необходимо совершенствовать всю систему управления научной, научно-технической и инновационной деятельностью вузов, ориентировать данную деятельности на рынок и потребителя. Это предполагает резкое усиление роли менеджмента, маркетинга, учета, быстро и резко изменяющейся окружающей среды вуза, спроса потребителей и рынка, быстрой адаптации системы управления вузом к новым задачам, наукоемкой продукции, технологиям и услугам профессионалов.

В процессе создания нового, как правило, активно задействованы научные кадры, а в процессе коммерциализации главная роль отдается предпринимателям. В связи с разной профессиональной ориентацией часто интересы предпринимателей противоречат более широким, порой идеалистическим, интересам исследователей и разработчиков. Часто ученый поглощен научной проблемой и его мало волнует практическое и коммерчески выгодное использование результатов его труда. В свою очередь, предприниматель заинтересован в получении прибыли от реализации научно-

технической продукции. Разные интересы создают взаимное непонимание, «коммуникационный барьер» между учеными и предпринимателями.

Руководству вузов надо пытаться снизить этот коммуникационный барьер именно на уровне управления, при этом обеспечить:

✓ взаимодействие с инновационными фирмами и венчурными фондами;

✓ сотрудничество с местными/региональными органами по регистрации патентов и товарных знаков;

✓ способствовать активизации приема заказов на проведение исследований и разработок для сторонних организаций, понимая и принимая не только экономические аспекты инновационной деятельности, но и научные.

Опорой руководства вузов могут быть перспективные ученые, студенты старших курсов, прошедшие курсы экономических дисциплин — менеджмента, маркетинга, управления персоналом и т. д. Подобные управленческие кадры будут, с одной стороны, прекрасно понимать представителей науки, а с другой, при оценке любого проекта, будут уже ориентироваться на экономические составляющие, например, своего региона. Правда, на территории большинства регионов еще пока остаются нерешенными либо только решены частично следующие задачи (что затрудняет реализовать научный, инновационный потенциал высшей школы):

- обеспечение патентно-правовой поддержки разрабатываемых проектов;
- создание и поддержка информационной сети в цепочке «высшая школа – потенциальный потребитель (предприятия, организации области)»;
- участие ученых вузов в формировании инновационной стратегии развития региона;
- мониторинг рынка инноваций;

- учет научного, инновационного потенциала высшей школы в соответствии с потребностями рынка;
- поиск свободных рыночных ниш;
- разработка стратегии по использованию результатов научной деятельности и максимизации прибыли;
- распределение бюджетов по инновационным проектам в порядке приоритетов, диктуемых рынком.

Итак, инновационная и интеграционная деятельность вузов направлены на решение следующих задач:

- развитие и совершенствование национальной и региональных инновационных систем;
- эффективное и рациональное использование интеллектуальных ресурсов вузов, формирование устойчивого интеллектуального потенциала, способного инициировать и реализовывать инновационные проекты различной сложности и направленности;
- коммерциализация научных идей, оригинальных инновационных проектов;
- расширение спектра рабочих мест и баз практики для студентов, аспирантов, магистрантов на основе создания фирм и совместных предприятий, в том числе, с вузами других стран;
- повышение уровня предпринимательской культуры и подготовка квалифицированных кадров в сфере малого и среднего бизнеса.

Экономическая основа интеграции вуза и предприятий представляет объединение ресурсов и механизмов научного и образовательного комплексов для получения народнохозяйственного и коммерческого эффектов. Структурная основа предполагает организационную интеграцию научных организаций и образовательных учреждений в единые научно-образовательные комплексы с целью оптимизации структуры науки и образования. Инновационная основа управления здесь обеспечивает интеграцию инновационных потенциалов

сферы науки и образования с целью активизации всей инновационной деятельности в российской экономике.

Модернизация системы высшего образования преследует цель: помочь выпускнику вуза выгодно продать полученные знания. Востребованность на рынке труда служит индикатором конкурентоспособности вуза и степени его взаимодействия с реальной экономикой. Однако настоящего единения между высшей школой и предприятиями пока не наступило.

Высшие учебные заведения и предприятия давно сотрудничают друг с другом, однако *партнерство* является уделом далеко не всех. Несмотря на то, что практика взаимодействия за последние годы заметно расширилась, она не смогла снять основных проблем, возникающих на «передовом крае», — при трудоустройстве выпускника. Между стандартами высшей школы и требованиями работодателей до сих пор существует огромный разрыв.

Как и для кого готовить студентов? Этот вопрос интересует не только вузовское, но и предпринимательское сообщество.

С одной стороны, бизнес всерьез озабочен нехваткой квалифицированных кадров, но, в то же время, значительное количество выпускников остаются невостребованными на рынке труда. Это объясняется тем, что система взаимодействия работодателей и представителей сферы образования пока еще недостаточно эффективна. Выпускники вынуждены оканчивать дополнительные курсы, проходить краткосрочные программы практической подготовки для того, чтобы оказаться конкурентоспособными или хотя бы востребованными на рынке труда. Иными словами, вчерашние студенты не готовы к работе, поскольку мало знакомы с практической стороной своей специальности. Но страдают от этого не только они.

Средний и малый бизнес особенно чувствителен к кадровому вопросу. Крупная корпорация может за свой счет доводить выпускников вузов до собственных стандартов. Для средних и малых предприятий такие затраты часто являются неоправданными — у них нет возможности инвестировать в образование молодежи, так что им приходится или принимать выпускников такими, какие они есть, или подолгу держать вакансию открытой. С другой стороны, вузы сами создали искусственный спрос, постепенно собрав у себя полный набор рыночных специальностей (от юриспруденции и менеджмента до социального сервиса и туризма), а также расширив масштаб обучения не по профилю. Возможно, вузы озабочены продвижением своих образовательных программ и конкуренцией за абитуриента, поэтому проекты развития некоторых из них очень похожи на бизнес-планы. Однако, по мнению вузовского сообщества, они не должны работать на созданный собственными силами заказ или превращаться в утилитарное кадровое бюро, обслуживающее предприятия.

Но и потребности экономики не до конца ясны вузам. Будущее бизнеса, экономики и государства зависит от того, какие молодые профессионалы придут на наши предприятия и к управлению страной, но бизнес-сообщество, не сформулировало заказ — вузы не всегда знают, какие именно направления и специальности потребуются экономике и каким набором знаний должны обладать выпускники. Именно поэтому многие действия навстречу друг другу происходят стихийно, а механизмы сотрудничества находятся в процессе разработки. Нужны новые решения, прежде всего в области управления учебными заведениями.

Большинство высших учебных заведений располагают сегодня внушительным перечнем предприятий-партнеров, а многие компании уже и размышляют вместе с вузами, как сократить разрыв между теорией и

практикой. Но противоречия между сторонами все равно остаются: *высшая школа заявляет, что немногие работодатели готовы к сотрудничеству, а бизнес считает, что ему было бы легче включаться в совместную работу, если бы вузы проявили больше инициативы.*

Наиболее продвинутая форма взаимодействия — формирование *эндаументов* (целевых капиталов) ведущих вузов — еще только обретает форму законопроекта и обсуждается вузовским сообществом. Перспектива их использования радужна: бизнес передает средства вузу, который, в свою очередь, вкладывает их в акции или ценные бумаги и тратит полученные проценты на свои нужды. Таким образом, капитал бизнесменов работает на будущее, создавая постоянную подпитку вуза. Однако в начале процесса создания эндаументов не стоит рассчитывать на большой энтузиазм бизнес-сообщества и существенную прибыль вузов – пока речь идет о скромных деньгах, может быть, нескольких миллионах долларов, которые соберут для ведущих региональных вузов бизнесмены. Хотя и это будет большим достижением. Правда, часть академического сообщества относится к эндаументу с опаской, считая, что нельзя допускать вмешательства бизнеса в финансирование университетов.

Модернизации системы образования можно достичь лишь в том случае, если работодатели будут выступать в роли квалифицированного заказчика на рынке труда и образовательных услуг. Потребностям работодателя и, в конечном счете, экономики должны быть подчинены не только целевые программы, но и вся структура выпуска в целом (сколько бакалавров и магистров должен готовить вуз), а для этого необходима многовариантность вузовских программ.

Используя различные средства, учебные заведения и бизнес-сообщество стремятся к одной и той же цели — прагматизации системы образования

Необходимый в современном обществе качественный уровень подготовки студентов можно обеспечить в том случае, если модернизация системы образования будет основываться на сокращении разрыва между содержанием образования, технологиями подготовки студентов, всей структуры и инфраструктуры образовательной сферы и потребностями рынка труда.

Зависимость темпов развития экономики страны от уровня и масштабов развития системы образования требует становления институциональных механизмов, обеспечивающих связь развития качественной составляющей трудовых ресурсов с потребностями рынка труда, что требует поиска новых форм и методов их взаимоотношений и управления ими.

К основным функциям современных моделей систем, обеспечивающих процесс поддержки принятия управленческих решений в сфере взаимодействия вузов с бизнес-сообществом, можно отнести:

- комплексное информационное обслуживание управленческих процедур;
- корректировка информационного образа проблемы или состояния процесса;
- генерация альтернатив, их обоснование и оценка вариантов решения проблемы и другие.

Основными предъявляемыми требованиями к системе поддержки принятия управленческих решений, должны, видимо, быть:

- традиционные требования (эффективность организации и обеспечение необходимой информацией);
- ориентация на пользователя (простота, доступность, развитость информационной базы, наличие процедур обобщения данных);

- многократное и многоцелевое использование при однократном вводе;
- комфорт доступа к базе данных;
- санкционированный доступ к базе данных; возможность расширения без изменения структуры и другие.

Реализация этого позволит вузам определить:

- направления, соответствующие потребностям партнеров;
- скорректировать прием на обучение по востребованным направлениям;
- решить проблему организации практик и трудоустройства студентов;
- решать проблемы предприятий бизнес-сообщества, ощущающих недостаток рабочей силы требуемой квалификации, и заинтересованных в получении прогнозной, статистической и иной информации по данному вопросу;
- позволит решать проблемы органов исполнительной власти, связанных с обеспечением эффективной информационной поддержки решения социально-экономических задач развития территорий.

Современные комплексные механизмы управления процессом взаимодействия вузов с партнерами на основе внедрения информационно-аналитического блока, обеспечивающего процесс принятия управленческих решений, формируются как внутренний диалог предприятий и вузов через интерактивные системы:

– формируется единое информационное пространство всех участников партнерского сотрудничества, с помощью которого организовано их взаимодействие;

– реализуется возможность вести накопление, анализ и обобщение статистической информации о вакансиях предприятий бизнес-сообщества регионов и выпускниках вузов;

– проводится оценка соответствия предложения выпускаемых вузами молодых профессионалов, их востребованности на рынке труда;

– представляется возможность прогнозировать потребности в количестве и качестве выпускаемых на рынок труда города студентов, осуществлять мониторинг их трудоустройства, учитывать систему обращений и заполнения вакансий.

В связи с тем, что неструктурированные или слабоструктурированные управленческие решения не могут быть запрограммированы, одной из важных составляющих комплексного механизма управления процессом взаимодействия вузов с партнерами является *информационно-аналитический блок, состоящий из информационного, маркетингового и др. отделов, отдела по подготовке кадров для работы в инновационной экономике, службы представительства предприятий-партнеров, службу управления деятельностью блока.*

На основании данного механизма управления процессом взаимодействия вузов с партнерами можно выявить основные пути совершенствования процесса принятия управленческих решений вузов в сфере партнерского сотрудничества:

✓ активизация горизонтальных и вертикальных связей интегративного взаимодействия партнеров, предусматривающая создание единого информационного пространства учреждений системы высшего образования различного уровня с бизнес-сообществом на основе информационно-аналитических моделей;

✓ реализация совместных интересов, возможностей и потребностей в виде учебно-производственных комплексов, корпоративных университетов или других форм на муниципальном и региональном уровне.

Однако в качестве основных проблем, возникающих на пути управления взаимодействием вузов и предприятий, необходимо отметить следующие:

- не самый высокий рост промышленного производства и производительности труда. Как следствие — устаревший технический парк и технологии, деградация инженерных кадров большого числа производственных предприятий и отраслей, незаинтересованность слабо развивающихся предприятий в притоке молодых, хорошо образованных кадров, а следовательно, и в прочных, продуктивных связях с вузами. На контакт с вузами идут лишь передовые, интенсивно развивающиеся организации, однако и они зачастую склонны брать опытных, пусть и не очень «продвинутых» специалистов, а не тратиться на подготовку современной инженерной элиты;
- расходы промышленных предприятий на оплату обучения своих работников в высших учебных заведениях, так же, как и расходы по безвозмездной передаче имущества, оборудования и финансовых средств относятся на прибыль предприятий, что делает абсолютно невыгодными их взаимоотношения с образовательными учреждениями;
- введение налога на прибыль организаций отменило все льготы для образовательных учреждений, установленных Законом, где платная образовательная деятельность, реинвестированная в само образовательное учреждение, не рассматривается как предпринимательская, что вопреки реальному положению приравняло вузы к коммерческим организациям. В результате, образовательные учреждения вынуждены производить из прибыли, полученной за счет предпринимательской деятельности, следующие виды расходов:

· капитальный ремонт федерального имущества (учебные и производственные здания и оборудование);

· содержание, текущий и капитальный ремонт социальной сферы (общежития, физкультурные, лечебные — оздоровительные комплексы), также являющейся федеральным имуществом;

· приобретение основных фондов (оборудование для учебного процесса, социальной сферы);

· командировочные расходы на студенческие олимпиады, конференции, соревнования;

· строительство учебных, лабораторных зданий и объектов социальной сферы.

➢ создание инновационной инфраструктуры в вузах, крайне необходимой для их продуктивного развития на основе тесного взаимодействия с бизнесом, нуждается в решении целого ряда правовых вопросов. До сих пор не отработана нормативно-правовая база по организации малых предприятий, одним из учредителей которых является вуз — это одно из главных препятствий, возникающих при создании вузовских технопарков. Каждый вуз его обходит по-своему. Нуждаются в доработке статьи бюджетного кодекса, запрещающие вузам брать на развитие инновационной инфраструктуры кредиты, производить залоги и т.п. Не решены правовые вопросы использования интеллектуальной собственности вузов на предприятиях при них созданных;

➢ от выпускников вузов, в целом, требуется широта и глубина фундаментального знания, сопровождающаяся способностью добывать новое знание, искать нетривиальные инженерные или управленческие решения, вырабатывать оригинальные производственные технологии. В то же время, предприятия крупного, среднего и малого бизнеса не сформулировали свои требования к молодым профессионалам, которые, вероятно, в значительной степени, зависят от характера бизнеса и существенно отличаются от концептуального подхода к абстрактному образу выпускника вуза.

Управленческое решение обозначенных выше проблем тесно связано с законодательными решениями на федеральном, региональном и отраслевом уровнях:

- решение первой и второй проблем возможно при освобождении предприятий от налога на прибыль в размере средств, переданных безвозмездно вузам на развитие их образовательной деятельности, или направленных на оплату за получение высшего образования своим сотрудникам;
- при решении третей проблемы необходимо отменить налог на прибыль на внебюджетные средства вузов, направленные на их уставную деятельность, на нужды обеспечения, развития и совершенствования образовательного процесса. Считать эти средства дополнительным бюджетным финансированием.
- для развития инновационной деятельности вузов, которая позволит осуществлять подготовку реально конкурентоспособных специалистов на современном рынке труда, необходима подготовка нормативно-правовой базы, как на федеральном, так и на региональном уровне, по созданию вузами малых предприятий и использованию в них интеллектуальной собственности образовательных учреждений.
- следующая проблема целиком связана с решениями на отраслевом и региональном уровнях, как со стороны промышленных предприятий, так и со стороны вузов: предприятия крупного, среднего и малого бизнеса должны сформулировать необходимые им перечни квалификационных требований к выпускникам вузов, обозначить свои реальные запросы.

Вопросы и задания по материалам Темы 11

1. Что мы понимаем под интеграцией науки, образования и инновационной деятельности?

2. Что такое инновационная деятельность вуза и каким образом можно рассматривать комплекс управленческих мероприятий в этой сфере?

3. Расскажите об экономической основе интеграции вузов и предприятий.

4. Каким образом может происходить формирование эндаументов?

5. Дайте представление о современных комплексных механизмах управления процессом взаимодействия вузов с партнерами.

6. Каковы основные проблемы, возникающие на пути управления взаимодействием вузов и предприятий?

Тема 12. Сущность современной интеграции управления

Интеграция в содержании современной управленческой деятельности.

Функции руководства при интеграции.

Внедрение интегрированных систем управления.

Основные принципы интеграции.

Направление интеграции и комплекс управленческих решений.

Основные механизмы интеграции.

Опыта целого ряда развитых стран показывает, что переход от узкой специализации к интеграции четко проявляется в содержании управленческой деятельности. Усложнение технологической составляющей, усложнение структуры целей порождает разнообразие при решении задач управления. Каждая проблема — потенциальный источник управленческих ситуаций, требующих интеграции всех элементов системы. Для того чтобы использовать преимущества специализации деятельности в организации, нужна ее эффективная интеграция.

Новая черта современных рыночных отношений, предпринимательства определяется и переходом к интеграции экономической, технологической, организационной, информационной, социальной и культурной (а для государства еще и политической) составляющих деятельности, позволяющей наиболее четко видеть будущее развитие организаций, в том числе, и образовательных, комплексно учитывать интересы потребителя и производителя.

Под *интеграцией* понимается *процесс объединения усилий всех подразделений (подсистем) организации для достижения ее целей и задач*. В экономике в последнее время развивается экономическая интеграция

как регулируемый процесс проведения согласованной межгосударственной экономической политики, базирующейся на разделении труда, развитии производственного и научно-технического сотрудничества, кооперации, взаимовыгодных торгово-экономических и валютно-финансовых связях и направленной на формирование современной высокоэффективной структуры национальных хозяйств.

Постепенно ко многим менеджерам пришло понимание того, что одного системного подхода для эффективного, сильного менеджмента недостаточно и надо внедрять интеграционные процессы.

К *главным функциям* руководства относятся: *организация, координация и интеграция. Организация – это и есть интегрированное целое, в котором все системы (основные и вспомогательные) объединены общей деятельностью.*

Необходимость в интегрированной теории руководства увеличивается с ростом конкуренции, с усложнением структуры организаций и предприятий, в связи с новыми усилиями в области инновационной деятельности и с неопределенностью, существующей во внешней среде.

Интеграционный подход не заменяет прогрессивное руководство, наоборот, именно от передовых руководителей и зависит его применение. Этот подход дает возможность творчески мыслящим руководителям в полной мере испытать самих себя. Сначала руководство выбирает цели развития организации (тактические или стратегические), затем определяются необходимые ресурсы для разработки и внедрения инноваций. Руководитель должен сам включиться в разработку системы и отвечать за планирование рабочей стратегии. Успех или неудача всего дела зависит от того, как он сумеет интегрировать деятельность всей организации и каждого подразделения для достижения поставленной цели.

С таких позиций *интеграция — это условие взаимосвязанности многих частей внутри одной, это объединение частей в единое целое, а образовательную организацию можно рассматривать как интегрированное целое, в котором каждая подсистема участвует в общей деятельности.* Проблема интеграции деятельности функциональных подразделений, необходимой для достижения общих целей организации, проявляется достаточно остро.

Интегрированная система подразумевает объединение всех функциональных систем в единое целое, в первую очередь, на *общей информационной основе.* Интеграция должна отражать картину информационной взаимосвязанности подсистем в пределах организации/вуза.

Раньше естественную интеграционную систему мы видели только в промышленных предприятиях, однако рост функциональных границ определяет характер и имеет тенденцию к ограничению масштабов проблем и поля зрения отдельных лиц, занимающихся этими проблемами. Концепция интегрированных систем является основной формой воплощения в жизнь этой цели. Функции каждого подразделения должны быть учтены как часть целого. Правда, отмечается временный характер интеграции систем «*иерархия — коммуникация — сеть*».

Рассмотрим некоторые положения по интеграции систем управления.

Современный этап создания прогрессивных технологий управленческих решений требует интеграции процессов управления и развития и внедрения интегрированных систем управления (*ИСУ*), основанных на методах управления и средствах автоматизации.

Методы управления базируются на математическом и логическом аппарате и экономических теориях, а автоматизация реализуется средствами компьютерных

технологий, формирования документооборота, информационных баз данных.

Интегрированные системы представляют собой комплексные системы, включающие процессы совершенствования управления на всех уровнях его иерархической структуры. *Суть совершенствования процесса управления заключается в уменьшении величины шага управления за счет повышения скорости получения данных, в совершенствовании функций управления сокращением времени реакции управляющих воздействий в самой деятельности.*

В решении проблемы сущностного определения интегрированной системы управления важное место занимает учет дополнительных к названным выше принципам организации основных принципов интеграции, среди которых можно выделить:

- *единство методов*. Концепция интегрированной системы базируется на общности методов управления для всех уровней организации. Методы управления обосновываются положениями о функционировании объекта и структурами объектов управления и проявляются в совокупной управленческой деятельности субъектов управления. Управленческие решения принимаются с учетом экономических, правовых, организационно-административных и социально-психологических факторов управления. Принцип единства и интеграции методов предполагает, что в методическом отношении все уровни едины и взаимосвязаны общей целью управления;
- *комплексность*. Совершенствование процесса управления осуществляется на всех уровнях управления. С учетом конкретной структуры объектов управления на основе единых функций управления осуществляется функциональная интеграция, предусматривающая решение задач, относящихся к различным объектам и уровням управления, на основе

типовых экономико-математических моделей и стандартизации информационных связей между объектами и уровней управления, различными системами и задачами;

- *паритетность (децентрализация*). Все уровни управления и подразделения аппарата равны между собой с точки зрения определения интегрированной системы — совершенствование управления обязательно распространяется на все уровни;
- *принцип интегрированного целого*. Систему можно назвать интегрированной только после проведения интеграции ее компонентов, когда «выход» одного процесса управления (подсистемы) является «входом» следующего процесса. При рассмотрении системы управления принцип интегрированного целого определяется конкретностью выходной информации одной подсистемы (задачи), передаваемой на вход другой подсистемы (задачи). Принцип интегрированного целого предполагает существование тождественности управляющей и управляемой систем;
- *принцип гомеостатичности (сохранения постоянства*). Интегрированная система — это самонастраивающаяся информационная система с обратной связью, направленной на поддержание требуемого качества управляющих воздействий на стабильном уровне. Другими словами, процесс реализации функции управления в условиях неопределенности и возникающих возмущений на всех уровнях управления с учетом обратных связей будет постоянно обеспечен;
- *принцип типичности моделей управления*. Важная проблема создания интегрированной системы управления состоит в выделении однородных организаций и подразделений, характеризующихся неравномерностью развития организации. Каждой организации соответствуют определенный «возраст», свои технологические условия, масштабы, соответствующий

кадровый состав и др. Выявление подразделений, близких по своим условиям, позволяет выделить из общей совокупности подразделений группы, сходные по определенным признакам для создания типовых схем управления;

- *принцип единства информативности*. Необходимо уменьшить разнообразие форм документов, циркулирующих в организации. Неунифицированные документы вызывают многообразие алгоритмов обработки информации, что в итоге приводит к рассогласованию выходной информации. Ликвидация внутрифирменного информационного разнообразия основана на принципе единства информативности.
- *принцип многоаспектности*. Этот принцип предъявляет требования, связанные с совершенствованием процесса управления на всех уровнях и подразделениях по нескольким направлениям с учетом составляющих факторов (технологических, материальных, технических, трудовых, финансовых);
- *принцип автоматизации*. Совершенствование процесса управления на всех уровнях возможно при использовании компьютерных технологий управления на всех стадиях на основе интеграции функции управления и обработки данных. Интегрированная система обрабатывает в едином комплексе задачи проектной, технологической подготовки производства и задачи управления организационно-учебной деятельностью.

Отличительными чертами ИСУ являются соединения в единое целое отдельных, обладающих известной автономией, частей системы, причем это объединение должно обеспечить новое качество, расширить возможности системы и повысить ее эффективность. Конкретный набор объединяемых в рамках организации подсистем различного назначения определяется исходя из размеров организации.

В образовании под ИСУ мы можем понимать *многоуровневую систему управления объектами (институты, факультеты, группы), которая содержит подсистемы различного назначения, обеспечивающие выполнение выбранных функций управления на основе взаимного согласования целей, состава и регламента задач, взаимодействие совместных средств технического, программного, информационного и других видов обеспечения*.

ИСУ должна обеспечить управление системами путем рационального распределения ресурсов, установления графиков и режимов работы управляемых объектов, контроля их работы, решения организационно-хозяйственных задач с учетом социальных, психологических и физиологических факторов.

Процесс интеграции (взаимодействие) различных звеньев на уровне учебной организации в процессе управления проявляется в обмене данными, выступающими как результат решения задач управления в этих подразделениях. Взаимодействие в организации обеспечивается путем сопряжения, согласованности и совместимости систем. Причем сопряженность понимается как взаимное соответствие граничных элементов, позволяющих соединить систему объединением их входов и выходов, а согласованность — как возможность функционирования системы в условиях, обеспечивающих их объединение в единую интеграционную совокупность. Совместимость при определении условий взаимодействия можно рассматривать в функциональном, организационно-правовом и технологическом аспектах.

Значение интеграционных процессов заключается в углублении взаимосвязи между всеми элементами процесса управления для повышения устойчивости и эффективности функционирования образовательной

организации в различных режимах. При этом выделяются такие направления интеграции:

- *внутриорганизационная или горизонтальная*, включающая интеграцию организационную, инвестиций, персонала, информации, технологии, культуры и др. Интеграция системы обеспечивается сопряжением задач управления между технологическими и функциональными подразделениями (внутренняя интеграция задач планирования, анализа);

- *интеграция в рамках учебного заведения* (вертикальная межуровневая), включающая интеграцию внутри вуза, интеграцию между вузом и обществом. Она обеспечивается вертикальным (межуровневым) взаимодействием систем;

- *интеграция приобретенных или присоединяемых организаций*, включающая структурную, организационную, культуру и кадровую политику.

В современных условиях очень важным направлением выступает интеграция приобретаемых (объединяющихся) вузов в комплекс, университет. Цель — объединить вузы таким образом, чтобы создать эффективную образовательную и экономическую единицу. При этом, кстати, может возникнуть ряд проблем:

- *интеграция как структурная проблема* включает развитие управленческих связей (уровень централизации или автономии, объединение систем контроля, координация действий); согласование управленческого инструментария, включая систему управления персоналом; определение роли, задач, компетентности и ответственности персонала; консолидацию отдельных функциональных областей; разрешение конфликтов;
- *интеграция как кадровая проблема*. Кадровый аспект интеграции предприятий рассматривается как проблема сотрудника и в меньшей мере как стратегическая задача кадрового менеджмента.

Конкретными проявлениями проблемы персонала могут быть:

– потеря доверия к предприятию;
– деструктивное поведение;
– осложнение коммуникаций;
– снижение производительности и качества труда;
– увольнения.

Решения в этой области должны исходить из того, что соответствующие проблемы — неизбежное следствие интеграционных мероприятий. В качестве контрмер можно назвать программы сокращения кадров, индивидуальное обеспечение потребностей сотрудников и, особенно, соответствующие коммуникации и поведение руководящего персонала.

Отметим: недостаточная культурная интеграция может привести к активному сопротивлению коллектива мероприятиям по реализации стратегических и структурных изменений, увольнению ключевых сотрудников, недостаточно полному разрешению конфликтов адаптационного характера. Для решения проблемы необходимы:

- систематический учет культурных феноменов в процессе объединения;
- действия в направлении создания новой культуры;
- обмен ключевым персоналом.

В целом интеграционная стратегия при объединении должна учитывать комплекс управленческих решений, касающихся:

✓ экономических вопросов интеграции (повышение конкурентоспособности, снижение издержек и т. п.);

✓ интеграционных структур (инструментарий процесса объединения);

✓ интеграционной культуры (мероприятия по поддержке культуры объединенного предприятия);

✓ человека как ключевого фактора интеграции (распределение персонала, система стимулирования и т. п.).

На начальных этапах интеграция управления должна проходить на основе создания местных информационных сетей общего пользования на базе компьютерной сети, банков данных, путем контролирования, диспетчеризации по различным уровням систем управления на основе анализа и оценки возможных вариантов и определения технико-тактических и стратегических задач.

Интеграция персонала может идти по следующим направлениям: коллективность труда, синтез знаний и опыта, слияние профессий, эргономика рабочего места, непрерывность совершенствования подготовки кадров и обмен опытом.

Направления интеграции могут осуществляться параллельно и в любой последовательности — в зависимости от состояния данного учебного заведения.

Основными механизмами (инструментами) интеграции в современных условиях образовательной деятельности выступают:

- *руководство,* реализующее интеграционные процессы в организации через властные полномочия путем использования различных типов координации (превентивной, устраняющей, регулирующей и стимулирующей);

- *плановая деятельность* (стратегическое и текущее планирование деятельности), объединяющая, интегрирующая всю последующую деятельность; определяющая основные системные показатели деятельности;

- *инвестиционная деятельность*, обеспечивающая через разумную финансовую политику целостное развитие;

- *оперативное управление* (регулирование), выступающее как основной рычаг реализации стабильной, ритмичной деятельности, обеспечивающее контроль и

регулирование хода учебного процесса, реализацию согласованной, сбалансированной деятельности;

- *социальная деятельность*, которая через основной элемент деятельности — человека, реализует единство, целеустремленную деятельность коллектива, интеграцию его усилий. Эта деятельность реализуется через повышение социальной ответственности учебной организации и корпоративную культуру.

Для эффективной интеграции руководство должно постоянно иметь в виду общие цели организации и концентрировать усилия всех сотрудников на их реализации. К сожалению, *эффективная работа отдельных подразделений еще не означает эффективной работы всей организации.*

В настоящее время в практике управления выработан ряд методов эффективной интеграции деятельности организации, выбор/использование которых определяется внешней средой организации. Для интеграции организаций, действующих в устойчивой окружающей среде и использующих традиционные образовательные технологии, используются методы, связанные с разработкой и установлением соответствующих правил/ процедур с иерархическими структурами управления. В этом случае используются запрограммированные решения, которые подходят для повторяющихся ситуаций. Для организаций, действующих в изменчивой окружающей среде и использующих разнообразные, гибкие, инновационные технологии, более эффективный способ интеграции состоит в установлении индивидуальных взаимодействий, личных связей, различных советов и комиссий и проведении совещаний между подразделениями вузов.

Интеграция требует повышения координации всей деятельности администраторов и научно-педагогического/профессорско-преподавательского со-

става; разработки технологий, планирования и графиков работы.

В завершение темы можно попытаться установить основные критерии оценки успеха интеграции:

- рост обеспечения компьютеризации;
- повышение надежности и ритмичности работы систем, увеличение периода безотказной работы;
- эффективность работы диагностических систем;
- сокращение простоев систем, минимизация экономических потерь, информационная обеспеченность всех процессов управления;
- гармонизация человеческих отношений.

Вопросы и задания по материалам Темы 12

1. Дайте представление об интеграции в содержании современной управленческой деятельности.
2. Каковы основные функции руководства при интеграции?
3. Каким образом может происходить внедрение интегрированных систем управления?
4. Расскажите об основных принципах интеграции.
5. Какие направления интеграции и комплексы управленческих решений вам известны?
6. Что представляют собой основные механизмы интеграции?

Тема 13. Корпоративное управление в современных вузах

Основные проблемы нового образовательного поля.
Совершенствование систем взаимодействия.
Механизмы успешного корпоративного управления.
Направления корпоративного управления в вузах.
Методы и формы корпоративного управления.

Организационные позиции и принципы современного образования значительно более разнообразны, чем несколько лет назад. Такие признаки, как усложнение структур, увеличение разнообразия образовательных программ, расширение деятельности за пределы локального и национального рынка, появление новых видов деятельности и инициатив свидетельствуют о том, что процессы дифференциации различных вузов, как организаций, нарастают.

Повышенные ожидания и экономическое давление на вузы вместе с усилением отраслевой конкуренции способствуют возникновению и разнообразия стратегий адаптации и развития вузов в новых условиях. И, в то же время, необходимо отметить, что образовательное поле подготовки различных кадров столкнулось с рядом проблем:

- отсутствие новых моделей учебно-научной, производственной и институциональной интеграции в образовании — в сфере предоставления образовательных услуг не в полной мере использован потенциал новых институциональных форм (эндаумент-фондов, исследовательских центров, базовых кафедр и др.), связанных с созданием инновационных образовательных структур, а существующая научная инфраструктура не нацелена пока на получение значимых конкурентоспособных результатов;

- необходимость обновления материально-технической базы высших учебных заведений, осуществляющих подготовку кадров различного профиля — без перехода к новым структурам и механизмам бизнес не будет инвестировать в образование и науку, а в результате не будут достигнуты целевые показатели, связанные с общим ростом инвестиций в сферу образования;
- недостаточно развита инновационная инфраструктура в некоторых вузах, осуществляющих подготовку кадров по различным направлениям.

Сегодня с уверенностью можно констатировать, что подготовка кадров для разных сфер деятельности и наука как специализированные области деятельности без взаимной интеграции (см. выше) и тесного взаимодействия между собой, а также с реальным сектором экономики теряют дееспособность и становятся все менее конкурентоспособными.

И здесь встает любопытная проблема – проблема развития корпоративного управления в вузах России, что обусловлено необходимостью совершенствования системы взаимодействия всех стейкхолдеров[45] (государства, коллектива высшего учебного заведения, местного сообщества, работодателей, общественных организаций), направленной на повышение эффективности деятельности вуза. Эти возможности просматриваются в совершенствовании существующих нормативно-правовых документах, разработанных на государственном уровне.

Необходимо идентифицировать комплекс проблемных вопросов, которые сдерживают развитие корпора-

---

[45] **Стейкхолдер** (англ. *stakeholder*) - заинтересованная сторона, причастная сторона — физическое лицо или организация, имеющая права, долю, требования или интересы относительно системы или ее свойств, удовлетворяющих их потребностям и ожиданиям. Стейкхолдеры обеспечивают возможности для системы и являются источником требований для системы.

тивного партнерства в вузе – например, невозможность проведения подготовки, переподготовки и повышения квалификации сотрудников сторонних организаций, как правило, предприятий реального сектора экономики, приводит к разрыву сложившихся корпоративных связей, снижению заинтересованности бизнеса в сотрудничестве с вузами, отрыву теоретических знаний от практики. Но необходимо отметить, что частные вузы имеют существенные конкурентные преимущества по сравнению с государственными высшими учебными заведениями по вопросам проведения непрерывной подготовки обучающихся, так как при них функционируют колледжи, позволяющие реализовывать программы по специальностям технического и профессионального образования.

Сегодня видно, что корпоративное управление является практически единственной возможностью для проведения качественных преобразований, кроме того, изолированные системы больше не имеют будущего — ключом к успеху в современном мире являются коммуникации и партнерство. Именно трансферт опыта, совместные образовательные и научные программы и проекты выступают важным факторов современного развития технического вуза, создавая условия для взаимовыгодного партнерства и сотрудничества.

С целью развития корпоративного партнерства в вузе необходимо совершенствовать, как мы уже говорили, существующую нормативно-правовую базу в России. Следует разработать и законодательно закрепить механизмы направления финансовых средств в вузы пропорционально количеству выпускников, распределяемых на предприятия; учитывать специализацию и территориальное расположение промышленных компаний и вузов; определить контингент студентов, обучающихся по заказам конкретных предприятий.

Предлагается также законодательно закрепить механизмы и ускорить введение сертификации по специальностям и направлениям, разрабатывать новые программы обучения с учетом требований профессиональных стандартов, что в корне изменит ситуацию с востребованностью выпускников — они будут подготовлены по нужным профессиям и сертифицированы по требованиям отрасли.

Одним из успешных механизмов корпоративного управления в вузе является внедрение инструментов привлечения дополнительного внебюджетного финансирования за счет создания фондов целевого капитала (эндаумент-фондов) и доверительного управления денежными средствами их участников. Уже выявлена зависимость развития сотрудничества бизнеса с вузами в области научных исследований и разработок от профилизации образовательных программ и отраслевой специализации. Эта зависимость проявляется в следующем:

- наиболее сильные взаимосвязи с бизнесом установлены у профильных вузов инженерно-технических направлений по таким отраслям, как нефтегазовый сектор, нанотехнологии, авиастроение, транспорт и связь, что напрямую зависит от скорости научно-технического прогресса и жесткой конкуренции на рынке инновационных продуктов и технологий;
- слабо востребованы бизнесом исследования по гуманитарным и экономическим направлениям. Бизнес-структуры не спешат вкладывать инвестиции в эти области, так как главное для них — ощутить реальный эффект, выраженный в денежном эквиваленте, а не продвижение разработок в области той или иной гуманитарной науки.
- почти не развиты связи вузов с бизнес-средой по проведению совместных исследований по направлени-

ям просвещения, физкультуры и спорт, искусства и кинематографии (см. таблицу 2).

Анализ отечественного опыта корпоративного управления в вузе показывает существенное отставание российских вузов по масштабам использования принципов корпоративного управления от зарубежных вузов. Причинами такого положения являются:

- ✓ недостаточная изученность теоретических и практических основ новых для России процессов корпоративного управления;
- ✓ специфические особенности условий управления организациями сферы образования в России;
- ✓ современное состояние систем общего и высшего образования;
- ✓ действенность нормативно-правовой базы, регулирующей данные сферы.

На макроуровне внешней среды высших учебных выделены тенденции развития, которые отрицательно влияют на условия протекания процессов корпоративного управления: *снижение объемов бюджетного финансирования, демографический спад и низкая платежеспособность населения.*

Среди барьеров заметно и отсутствие контроля за качеством высшего образования со стороны работодателей, общественности, что породило некоторую безответственность со стороны вузов. И решение обозначенных проблем корпоративного управления в российских вузах создаст фундамент для поиска новых резервов успешного функционирования и их развития в условиях нарастающей степени сложности, неопределенности и динамизма внешней среды. Сюда можно добавить еще и процессы повышения качества обучения, поиска и привлечения внебюджетных источников финансирования вузов, сопровождающий процесс сокращения объемов государственного финансирования,

усиления международной конкуренции в условиях реализации положений Болонского соглашения.

Таблица 2

Зависимость степени развитости сотрудничества вузов с бизнес-сообществом в области научных исследований от отраслевой специализации

Отраслевая специализация вуза	Степень востребованности в сотрудничестве со стороны бизнеса	Степень развитости сотрудничества
Промышленность и строительство	Высокая	Высокая
Экономика и право	Средняя	Низкая
Сельское хозяйство	Средняя	Низкая
Просвещение	Низкая	Низкая
Здравоохранение	Высокая	Низкая
Физкультура и спорт	Низкая	Низкая
Транспорт и связь	Высокая	Высокая

Процесс внедрения корпоративного управления в вузы носит долгосрочный глубинный характер и касается не только самих механизмов функционирования высшего образования, но и, как нам уже понятно, тесных взаимосвязей и сотрудничества с частным сектором. Он характеризуется серьезным проникновением в вузовскую жизнь корпоративной экономики, культуры, практик и оказывает влияние на внешнюю и внутреннюю среду учебных заведений.

Под влиянием внешней среды происходят сдвиги во взаимоотношениях вузов с государством и бизнесом,

меняется видение роли и задач вузов в обществе, а также в системе рыночных отношений.

Важным проявлением корпоративного управления в вузе является то, что вузы могут рассматриваться в качестве стратегического партнера для долгосрочного сотрудничества.

Итак, корпоративное управление в вузе включает следующие направления:

- либерализацию комплекса организационно-экономических, финансовых, правовых и пр. взаимоотношений государства и высших учебных заведений;
- использование принципов нового менеджерализма[46] и оценивания деятельности вузов по результатам;
- рассмотрение и оценивание вуза как экономического участника рынка. Вузы сталкиваются с задачей привлечения значительных внебюджетных средств. В ряде российских вузов внебюджетных доходы составляют 70% общих доходов, такая же картина наблюдается в американских государственных университетах;
- дальнейшее развитие многоканальности финансирования, диверсификацию доходов, внебюджетных фондов, оплату за обучение, проведение научно-исследовательских разработок на договорной основе, сотрудничество с промышленными предприятиями, общественными организациями, фондами, сдачу в аренду помещений, управление фондами целевого капитала и пр.;

---

[46] **Менеджерализм** - научный подход, который подразумевает следующее: стратегическая власть перестает считаться привилегией центра; главной стратегией антикризисного развития должно стать преодоление отчуждения населения от власти на местном уровне, реформирование властных структур, включение населения в решение собственных проблем под свою ответственность.

• расширение финансовой поддержки вузов со стороны корпораций. В первую очередь, такое финансирование направляется на научные исследования, стипендиальное обеспечение студентов, развитие программ стажировок студентов, создание корпоративных кафедр, спонсирование профессорских ставок, создание совместных программ и корпоративных университетов на базе вузов;

• выведение показателей прибыльности и финансовой эффективности в качестве ключевых индикаторов успешности вузов, обеспечение экономической стабильности и др.

Развитие методов корпоративного управления в вузах принимает следующие формы:

▪ происходит создание управляющих Советов, отделение собственников вуза (государства) от менеджеров (ректорат), а также изменения в организационной структуре управления, что проявляется во введении независимых попечительских и наблюдательных советов (аналогов советов директоров в корпорациях);

▪ под давлением внешней и внутренней среды становится необходимым стратегическое планирование, включая процессы разработки и следование миссии вуза, проведение бенчмаркинга[47];

▪ становится возможным применение лучших практик корпоративного управления, включая внедрение принципов прозрачности, подотчетности, раскрытия информации, оценивания и финансирования по результатам, разработка и внедрение так называемых «индикаторов успеха», кодексов корпоративного пове-

[47] **Бенчмаркинг** - эталонное тестирование. Сопоставительный анализ на основе эталонных показателей -это процесс определения, понимания и адаптации имеющихся примеров эффективного функционирования компании с целью улучшения собственной работы. Он в равной степени включает в себя два процесса: *оценивание* и *сопоставление*.

дения, кодексов чести, расширение социальной ответственности, нацеленной на служение местному сообществу и обществу в целом.

Профессионализация высшего образования является уже общемировой тенденцией, предъявляющей высокие образовательные и компетентностные требования к вузовским руководителям всех уровней. Страны, нацеленные на экспорт высшего образования как на серьезную статью бюджета, развивают программы администрирования и управления всеми аспектами университетской жизни – от приема студентов до работы с выпускниками всех программ. Клиентоориентированное производство знаний и оказание услуг, внедрение принципов общего контроля качества, систем управления и мониторинга качества образования, информационные порталы, инновационные технологии становятся необходимым атрибутом современного вуза, стремящегося повышать конкурентоспособность как на локальном, так и на глобальном рынках.

Вопросы и задания по материалам Темы 13

1. Расскажите об основных проблемах нового образовательного поля.
2. Каким образом возможно совершенствование систем взаимодействия?
3. Дайте представление о механизмах успешного корпоративного управления.
4. Каковы основные направления корпоративного управления в вузах?
5. Расскажите о методах и формах корпоративного управления.

Примерные вопросы к семинарам по Модулю IV

- Личность управляющего учебным заведением.
- Управленческая культура.
- Образовательное учреждение как социальная система.
- Роль семьи в решении задач воспитания.
- Особенности в работе высшего учебного заведения с родителями.
- Интеграция науки, образования и инновационной деятельности.
- Инновационная деятельность вуза и комплекс управленческих мероприятий.
- Внедрение интегрированных систем управления.
- Механизмы и направления успешного корпоративного управления в вузах.

Литература для подготовки к семинару

- Андреев В.И. Саморазвитие менеджера / В.И. Андреев. — М.: Дело, 2014.
- Блэйк Р.Р., Мутон Д.С. Научные методы управления / Р.Р., Блэйк, Д.С. Мутон [пер. с англ. И. Ющенко]. – Киев: Вышейшая школа, 2013.
- Балашов А.П. Основы менеджмента: Учебное пособие / А.П. Балашов. — М.: Вузовский учебник, ИНФРА-М, 2012.
- Веснин В.Р. Основы менеджмента: учебник / В.Р.Веснин. – М.: Проспект, 2013.
- Гончаров В.И. Менеджмент: учебное пособие / В. И. Гончаров. – Минск: Современная школа, 2010.
- Зайцев, Л.Г. Стратегический менеджмент: учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. — М.: Магистр, 2013.
- Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений:

Справочное пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. — М.: ИНФРА-М, 2012.

- Репина Е.А. Основы менеджмента: Учебное пособие / Е.А. Репина. — М.: Академцентр, 2013.
- Теория управления: учебник / [Ю. П. Алексеев и др.]; под общей редакцией: А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухина. – М.: Издательство РАГС, 2010.

Модуль V
Управление качеством учебно-воспитательного процесса

Тема 14. Выстраивание межличностных отношений в педагогических коллективах: снова о психологическом климате

Межличностные отношения и их функции.

Структура межличностных отношений.

Социально-психологический климат в образовательной организации.

Факторы, воздействующие на социально-психологический климат.

Роль руководителя в создании положительно психологического климата в педагогическом коллективе.



Б. Г. Ананьев

Проблеме выстраивания межличностных отношений в коллективе посвящено множество исследований. Б. Г. Ананьев[48] считает, что межличностное взаимодействие, каковым является общение, определяется всегда системой общественных отношений, в которую оно включено. Однако, по его мнению, поскольку общение постоянно выступает как межиндивидуальная связь и индивидуальная форма деятельности, то в структуре и динамике общения невозможно отделить личное от общественного, провести резкую грань между ними. Анализируя все составляющие процесса общения как психологического процесса, Б.Г. Ананьев, помимо речевых и неречевых средств общения, выделяет в нем внутреннюю сторону – познание участниками друг друга, межличностные отношения, саморегуляцию поступков человека с учетом полученного знания, преобразование внутреннего мира участвующих в общении людей. Также он акцентирует внимание на существовании постоянных связей между этими составляющими по отношению ко всему процессу. Кроме того, отмечается существование взаимозависимости между:

- информацией о людях и межличностными отношениями;
- коммуникацией и саморегуляцией поступков человека в процессе общения;
- преобразованием внутреннего мира самой личности[49].

Исследователями предполагается, что межличностные отношения – это содержание процесса действия объективных общественных законов и отношений. Спецификой межличностных отношений является тот

---

[48] **Борис Герасимович Ананьев** (1907-1972) — выдающийся советский психолог.

[49] Ананьев Б. Г. Психология педагогической оценки // Избранные педагогические труды: в 2 т. - М., 1980.

факт, что другой человек не является объектом отстраненного наблюдения и познания. Человеку всегда важно, как к нему относится другой, какова его реакция на обращение и поведение — мы всегда, так или иначе сравниваем себя с другим, сопереживаем ему. Все это отражает нашу связь с другими людьми, степень нашей включенности в их переживания. Поэтому в межличностных отношениях и восприятии другого всегда отражается собственное Я человека.

Главная функция межличностных отношений – это познание людьми друг друга, а также формирование и развитие взаимодействия. Межличностные отношения выступают необходимым условием бытия, без которого невозможно полноценное формирование не только отдельных психических функций, процессов и свойств человека, но и личности в целом.

Межличностные отношения в педагогическом коллективе определяются и опосредуются целями и содержанием их деятельности. Поэтому, видимо, в педагогическом коллективе целесообразно систематически проводить работу, направленную на формирование гармоничных отношений, построенных на принятии, доверии, умении разрешать конфликты.

В результате возросшей необходимости работы с педагогическим коллективом, отсутствия специалистов по работе с педагогами, такая работа, как показывает практика, превращается в общую функцию руководства образовательного учреждения.

Общеизвестно, что в педагогических коллективах, как и во многих других, кроме официальных взаимоотношений стихийно складываются и развиваются самые разнообразные отношения, которые ничем не регламентируются. Характер этих отношений влияет на уровень морально-психологического состояния педагогов образовательного учреждения.

Следует отметить, что взаимоотношения возникают как результат их психического взаимодействия в совместной деятельности, а проявляются в способах воздействия и влияния людей друг на друга. Эти способы взаимного воздействия (или формы межличностных и межгрупповых отношений) весьма разнообразны. Среди них выделяют авторитет, дружбу, товарищество, круговую поруку, соперничество, симпатию и антипатию, подражание, панибратство и др. В их основе лежат установки, ориентации, ожидания членов коллектива, которые, в свою очередь, определяются содержанием и организацией совместной деятельности. Взаимные отношения служат почвой для формирования общественного мнения в коллективе, возникновения коллективных настроений, проявляются в тех или иных традициях, выступают фактором, образующим социально-психологический климат коллектива.

Взаимоотношения в педагогическом коллективе – это система взаимосвязей, возникающая и развивающаяся между педагогами в процессе их взаимодействия во всех сферах педагогической деятельности и сопровождаемая различными эмоциональными переживаниями индивидов, в них участвующих.

Существует, как выше уже было сказано, концепция межличностных отношений, в которой данные отношения моделируются в форме трехслойной сферы:

- эмоциональные отношения, основанные на симпатиях и антипатиях членов коллектива;
- ценности и нормы, принятые членами группы как второй слой;
- глубинные образования малой группы, характеризующиеся совместной деятельностью и общими целями.

Расширенное понимание системы межличностных отношений включает в нее социально-перцептивные

процессы и аттракцию[50], процессы взаимовлияния людей и ролевые отношения. Кроме того, ряд ученых включает в систему межличностных отношений в группе как личные, так и деловые отношения.

Таким образом, *межличностные отношения – это субъективные связи, возникающие в результате их фактического взаимодействия и сопровождаемые различными эмоциональными и другими переживаниями (симпатиями и антипатиями) индивидов, в них участвующих.*

Напомним: структуре межличностных отношений выделяют *когнитивный, эмоциональный, поведенческий* компоненты.

Когнитивный компонент межличностных отношений включает в себя все психические процессы: ощущения, восприятие, представление, память, мышление, воображение. Взаимодействующий с другими людьми человек с помощью этих процессов познает индивидуально-психологические особенности партнеров по совместной деятельности. Под влиянием особенностей взаимных восприятий складываются и взаимопонимание, и взаимоотношения.

Эмоциональный компонент взаимоотношений выражает положительные или отрицательные переживания, возникающие у человека под влиянием индивидуально-психологических особенностей других людей. Это могут быть симпатии или антипатии, удовлетворенность собой, партнером, работой и т. д.

Ведущую роль в регулировании взаимоотношений играет *поведенческий компонент* — он включает все невербальные средства общения и действия, выражающие отношения человека к другим людям, к группе в целом.

---

[50] **Аттракция, межличностная аттракция** — механизм восприятия другого человека, возникающий на основе устойчивого положительного чувства, которое способствует формированию привязанности, дружеских чувств, симпатии или любви.

Основным критерием оценки межличностных отношений, по мнению многих исследователей, является состояние удовлетворенности/неудовлетворенности группы и ее членов – группой/друг другом.

В межличностных отношениях важную роль играют индивидуальные качества каждого человека, их личная самооценка, саморефлексия, индивидуальный порог толерантности, агрессивность, активность/ пассивность, тип поведения, социокультурные различия и т. д.

Существуют, как известно, понятия *межличностной совместимости* и *межличностной несовместимости*.

Совместимость предполагает взаимное принятие партнеров по общению и совместной деятельности.

Несовместимость – взаимное непринятие (антипатия) партнеров, основанное на несовпадении социальных установок, ценностных ориентации, интересов, темпераментов, психофизических реакций, индивидуально-психологических характеристик субъектов взаимодействия.

Таким образом, выстраивание межличностных отношений в трудовом коллективе напрямую связано с особенностями и характеристиками самого коллектива, а также с характером влияния социальной и социально-психологической среды, в которой коллектив функционирует.

Мы уже выше говорили о социально-психологическом климате коллектива, понятии, которое отражает характер взаимоотношений между людьми, преобладающий тон общественного настроения в коллективе, связанный с удовлетворением условиями жизнедеятельности, стилем и уровнем управления и другими факторами. Психологический климат коллектива связан с определенной эмоциональной окраской психологических связей коллектива, возникающих на основе их близости, симпатий, совпадения характеров, интересов и склонностей.

Ученые отмечают двойственную природу социально-психологического климата коллектива. С одной стороны, он представляет собой некоторое субъективное отражение в групповом сознании всей совокупности элементов социальной обстановки, всей окружающей среды. С другой, возникнув как результат непосредственного и опосредованного воздействия на групповое сознание объективных и субъективных факторов, социально-психологический климат приобретает относительную самостоятельность, становится объективной характеристикой коллектива и начинает оказывать обратное влияние на коллективную деятельность и отдельные личности.

Социально-психологический климат – отнюдь не статичное, а весьма динамичное образование. Эта динамика проявляется в условиях функционирования коллектива.

Существенным элементом в концепции социально-психологического климата является характеристика его структуры. Это предполагает выявление основных компонентов в рамках рассматриваемого явления по некоему единому основанию, в частности, по категории отношения. Тогда в структуре социально-психологического климата становится очевидным наличие двух основных подразделений — отношения людей к труду и их отношения друг к другу.

Условия, в которых происходит взаимодействие в образовательном учреждении, влияют на успешность деятельности, на удовлетворенность процессом и результатами труда. В частности, к ним относят санитарно-гигиенические условия, в которых работают сотрудники: температурный режим, влажность, освещенность, просторность помещения, наличие удобного рабочего места и т. д. Огромное значение имеет и характер взаимоотношений в группе, доминирующее

настроение. Вообще, когда ведут речь о психологическом климате коллектива, подразумевают следующее:

- совокупность социально-психологических характеристик;
- преобладающий и устойчивый психологический настрой;
- характер взаимоотношений;

Благоприятный психологический климат характеризуется оптимизмом, радостью общения, доверием, чувством защищенности, безопасности и комфорта, взаимной поддержкой, теплотой и вниманием в отношениях, межличностными симпатиями, открытостью коммуникации, уверенностью, бодростью, возможностью свободно мыслить, творить, интеллектуально и профессионально расти, совершать ошибки без страха наказания и т.д.

Неблагоприятный психологический климат характеризуется пессимизмом, раздражительностью, скукой, высокой напряженностью и конфликтностью отношений в группе, неуверенностью, боязнью ошибиться или произвести плохое впечатление, страхом наказания, неприятием, непониманием, враждебностью, подозрительностью, недоверием друг к другу, нежеланием вкладывать усилия в совместный продукт, в развитие коллектива и организации в целом, неудовлетворенностью и т. д.

Руководитель может целенаправленно регулировать характер отношений в образовательном учреждении и влиять на психологический климат. Для этого необходимо знать закономерности его формирования и осуществлять управленческую деятельность с учетом факторов, влияющих на психологический климат. Психологический климат педагогического коллектива, обнаруживающий себя в отношениях педагогов друг к другу и к общему делу, этим не исчерпывается. Он неизбежно сказывается и на отношениях людей к миру в

целом, на их мироощущении и мировосприятии. А это, в свою очередь, может проявиться во всей системе ценностных ориентаций личности, являющейся членом данного коллектива. Таким образом, климат проявляется определенным образом и в отношении каждого из членов коллектива к самому себе. На самочувствии личности в коллективе отражаются отношения личности к определенной группе в целом, степень удовлетворенности своей позицией и межличностными отношениями в группе. Каждый из членов коллектива на основе всех других параметров психологического климата вырабатывает в себе соответствующее этому климату сознание, восприятие, оценку и ощущение своего «я» в рамках данной конкретной общности людей.

Психологический климат коллектива является существенным фактором жизнедеятельности человека, оказывающим влияние на всю систему социальных отношений, на образ жизни, на повседневное самочувствие, работоспособность и уровень творческой личностной самореализации. В свою очередь, сам социально-психологический климат зависит от большого числа факторов, положительно или отрицательно воздействующих на него. Эти факторы разделяют на внешние и внутренние. Напомним:

- *внешние* факторы порождаются событиями, происходящими за пределами организации. К ним относят проблемы в семьях, социальные проблемы региона, катастрофы и т. д. Все, что случается в семье, очень быстро сказывается на самочувствии работников. Так как внешние факторы находятся за пределами прямого контроля руководителя, то он должен быть очень опытным и внимательным, чтобы по возможности избавиться от их влияния;
- к *внутренним* климатообразующим факторам относятся: стиль руководства, который непосредственно влияет на настроение, поведение людей, на их взаимо-

отношения. Степень удовлетворенности стилем и его мотивационные последствия формируют отношение к работе.

Отлаженность трудового/педагогического процесса понимается как субъективно оцениваемые организационно-управленческие, экономические и материально-технические условия, в которых трудится человек. Недовольство работников образовательного учреждения отрицательно сказывается на социально-психологическом климате.

Через *личные качества* членов педагогического коллектива преломляются все обстоятельства трудовой деятельности и личной жизни. Лица, склонные конфликтовать, нетерпимые к мнению других, с завышенной самооценкой, необоснованным уровнем притязаний и низкой культурой поведения провоцируют ухудшение социально-психологического климата.

Корпоративная (групповая) культура, которая, будучи фактором группового сознания, утверждает определенные межличностные отношения в коллективе в качестве общей ценности. При сильном групповом самосознании лица, посягающие на общую ценность, подвергаются осуждению, чем социально-психологический климат страхуется от нарушений.

Психологическая совместимость означает способность людей к взаимодействию в связи с их социальными и психофизиологическими качествами. Психологическая совместимость определяется совокупностью личностных качеств. Трудности взаимодействия порождают стресс, который сказывается на общем настрое отдельных людей и коллектива в целом.

Соотношение мужчин и женщин в педагогическом коллективе иногда также оказывает влияние на климат. Психологи рекомендуют по возможности смешанные по половому составу коллективы. Женские коллективы более подвержены колебаниям социально-

психологического климата, чем мужские. А педагогический коллектив традиционно считается женским коллективом (особенно это заметно в общеобразовательной школе).

Размеры первичного коллектива также оказывают влияние на психологический климат. Большие первичные коллективы (более 25 человек), к которым относятся многие образовательные учреждения, склонны распадаться на отдельные группировки, а в меньших затрудняется нахождение психологически совместимых лиц по причине ограниченности выбора.

Возрастная структура коллектива связана с тем, что для большей стабильности желательно комплектовать его разными по возрасту работниками. Сочетание в педагогическом коллективе людей разного опыта, профессионального мастерства, как правило, дает положительный результат, «размыкая» сосредоточие педагогов на себе самих и своей деятельности.

Физическая удаленность работающих членов коллектива предполагает, что человек, работающий рядом, чаще воспринимается как лучший друг, чем тот, кто работает дальше.

Социально-экономическая эффективность труда при прочих равных условиях находиться в прямой зависимости от уровня сплоченности коллектива. Сплоченность означает единство поведения его членов, основанное на общности интересов, ценностных ориентаций, норм, целей и действий по их достижению. Сплоченность — важнейшая социологическая характеристика коллектива.

На социально-психологический климат в трудовом коллективе, конечно, влияет коллективное мнение и настроение.

Коллективное мнение — совокупные оценки, желания, требования, в которых выражается отношение членов коллектива к определенным, затрагивающим их

интересы и потребности вопросам, явлениям, событиям, фактам. Человек не только лично переживает впечатление от воспринятого события, а делится этим впечатлением с окружающими, сопоставляет свою точку зрения со взглядами других. Происходит сложный процесс взаимодействия и синтез индивидуальных мнений, в результате которых одни суждения отсеиваются, другие обогащаются, уточняются. Так складывается коллективное мнение, поддерживаемое если не всеми, то большинством, при этом влияя на общий социально-психологический климат в трудовом коллективе.

Коллективное настроение — это совместное переживание, длительное эмоциональное состояние, влияющее на проявление личности, качество общей и индивидуальной работы. В коллективном настроении на первый план выступает общая эмоциональная реакция на окружающие события. От настроения людей зависит их поведение, результаты деятельности и воспитательных воздействий. Настроение одного человека передается другому. В свою очередь, и настроение коллектива способно влиять на его членов. Настроение зависит от мировоззрения, характера, темперамента, опыта человека, и поэтому в одной и той же обстановке индивидуальные настроения могут быть разными. В то же время, общность условий деятельности, задач и качеств людей, их взаимоотношения содействуют формированию коллективного настроения. Причины, влияющие на настроение трудового коллектива, могут быть относительно постоянными (свойства личности, установленный в организации порядок) и переменными (ход действий, складывающиеся ситуации и т. д.). На коллективное настроение накладывают отпечаток юмор, шутки, яркие жизненные факты. При этом на коллективное настроение значительно может повлиять и влияет и настроение руководителя.

Организации живут в атмосфере традиций, составляющих основу культуры общества, народа той или иной социальной структуры. Традиции больших социальных групп сложились давно и развиваются естественноисторическим путем. Они оказывают большое влияние на настроение, поведение и развитие человека и коллектива. Как правило, эффективные организации, а в нашем случае, известные вузы, с большим опытом работы, имеют высокую культуру и прочные традиции. *Традиции* — это социально-психологический фактор, стабилизирующий жизнь, деятельность, взаимоотношения, структуру коллектива. Они образуют слой устойчивых форм активности организации, характерные черты которых: саморегуляция, ориентация на удовлетворение потребностей сотрудников, развитие и воспроизводство духовных ценностей.

Естественно, на формирование социально-психологического климата влияют национальный состав, религиозные, расовые и другие обстоятельства.

Современная ситуация в российском образовании требует от руководителей учреждений адекватной и своевременной реакции на внедрение инноваций, в том числе, и на повсеместное внедрение Федеральных государственных образовательных стандартов. Реализация их возможна лишь на основе ясного понимания целей, содержания, специфики методов и средств современного образовательного процесса.

Итак, напомним здесь: характеристика руководителя как субъекта управленческого труда включает важную составляющую — структуру базовых социальных ролей, которые он обязан выполнять в силу своего статуса. Каждая объективно предписанная и ожидаемая роль предполагает наличие у руководителя определенных способностей, навыков и умений для эффективного ее исполнения.

Представительская роль обязывает обеспечивать благоприятные взаимоотношения с внешней средой, достойно представлять свой коллектив, и себя в том числе. Особо значимые качества: культура общения, умение слушать, говорить, убеждать.

Роль *генератора идей и целевых установок, разработчика концепции управления* — важнейшая в процессе управления системами любого масштаба. Необходимые качества: способность к творческому мышлению/креативность, широкий мировоззренческий диапазон, профессионализм в управлении.

Роль *аналитика* связана с объективной неизбежностью иметь дело с управленческими ситуациями (в том числе, и социально-психологическими) требует развитых способностей к аналитической работе, умений организовать и свою, и коллективную деятельность, предвидеть возможные последствия.

Роль *принимающего решения и несущего ответственность за их последствия* важна чрезвычайно, так как принятие решений — ключевая и ответственная задача руководителя, определяющая многое в жизнедеятельности системы управления и по поддержанию благоприятного психологического климата в коллективе.

Роль *организатора* объективна и естественна, поскольку управление – это организующая деятельность в целом. Управление включает, в том числе, и организацию исполнения принятых решений.

Роль *коммуникатора* важна и как социальная функция — она ориентирует поведение людей вообще и в рамках конкретного образовательного учреждении в частности.

Роль *выразителя и защитника интересов сотрудников* вполне понятна — руководитель любого ранга может реализовываться эффективно только тогда, когда у него создана широкая и устойчивая социальная база.

Роль *инноватора* расширяет ролевую структуру личности руководителя и, в то же время, очерчивает более четко грани его организационно-ролевого поведения в системе. Ожидается, что руководитель будет не просто выполнять какие-то рутинные процедуры управления, а серьезно заниматься перспективами развития организации, проявляя при этом необходимые качества: дальновидность, понимание тенденций развития науки, осознание своей социальной миссии в конкретной системе управления. Но здесь необходимо очень тщательно продумывать линию внедрения инноваций, чтобы не вносить напряженность в коллектив.

Роль *критика* определяется спецификой собственно управленческого труда. Поскольку руководитель призван критически оценивать результаты индивидуального и группового труда, общее состояние системы управления и реальное организационное поведение каждого сотрудника, то он наделяется правовыми полномочиями, которые обязательно должны дополняться нравственно-этическими личными достоинствами и умением осторожно пользоваться критическим словом в адрес других, быть самокритичным.

Роль *эксперта-арбитра* — органическая составляющая повседневной деятельности руководителя образовательной организации для согласования различных точек зрения, идей, предложений по различным проблемам жизнедеятельности системы управления, согласования взаимодействия структур системы.

Роль *психолога, психотерапевта* обусловлена психологической составляющей всех занятых в конкретной системе управления, их формального и неформального взаимодействия, разнообразием их психического состояния и, соответственно, характером и направленностью их организационного поведения. Забота о психическом здоровье сотрудника, о здоровом социально-психологическом климате в системе требует глубо-

ких знаний о психике человека — самом тонком и сложном предмете управленческого труда. Умение не только использовать, но и обеспечивать приращение психологического потенциала каждого отдельно и всех сотрудников вместе свидетельствует о высокой степени управленческого профессионализма руководителя.

Роль *лидера* появляется и утверждается по мере проявления умений управлять другими людьми, их вниманием, настроением, желанием работать. Лидер должен уметь донести до их сознания значение тех или иных начинаний, уметь создавать обстановку взаимного доверия между собой и сотрудниками, являться примером умения управлять собой. Люди всегда хотят, чтобы ими управляли достойные и профессионально квалифицированные люди, которых они могут наделять своим доверием и уважением, воспринимать как своих лидеров. Люди ценят успешного лидера, готовы помогать ему, поддерживают его.

Для налаживания здоровых взаимоотношений руководителю важно создавать условия для самоутверждения, завоевания положительного авторитета в коллективе каждым педагогом. Правильно строить взаимоотношения с подчиненными руководитель может лишь на основе глубоко осознанного чувства возложенной на него ответственности, высокой внутренней дисциплины и критического отношения к себе. Без постоянного самоконтроля руководитель не может рассчитывать на то, что из него получится зрелый лидер коллектива, вдумчивый и умелый воспитатель подчиненных.

Основным направлением в работе по созданию здоровых взаимоотношений в коллективе является формирование осознания каждым педагогом необходимости дружбы и товарищества, взаимопомощи, постоянной внутренней готовности к этому при выполнении служебных задач. Нужно не простое знание законов, их

требований, а понимание смысла, значимости педагогического долга и работы в целом, а также того, что без товарищества качественное их выполнение немыслимо. При попытках проявления элементов отрицательных взаимоотношений возможны случаи подрыва нормальной жизнедеятельности, сплоченности коллектива, утраты его дееспособности (полной или частичной), поэтому нужно добиваться понимания каждым членом коллектива социальной вредности подобных взаимоотношений, внутреннего неприятия их. Укреплению положительных взаимоотношений в коллективе способствует воспитание у педагогов коллективизма, чувства собственного достоинства и чести.

Положительно влияет на поведение педагога его отношение к служебным обязанностям и к товарищам, чувство удовлетворенности принадлежностью именно к данному коллективу. Уровень мотивации педагога повышается от личного до социально значимого, они сливаются, совпадают. Следовательно, поступки его всегда будут направлены на реализацию интересов коллектива, таким же будет и его отношение к коллегам. Непременным условием обеспечения положительных взаимоотношений в коллективе является постоянная, единая, высокая и справедливая требовательность руководителей, контроль и непрерывное управление подчиненными. Осознание каждым педагогом того, что ни один факт отрицательных взаимоотношений не может остаться неизвестным и безнаказанным, сдерживает их и, в целом, формирует целесообразный стиль поведения и взаимоотношений. Здоровые взаимоотношения между педагогами формируются и в том случае, если руководители лично соблюдают и требуют от подчиненных выполнения основных принципов взаимоотношений:

- *принцип уважения и субординации*, который предполагает соответствие взаимоотношений нормам общественной морали и нравственности, а также со-

блюдение всеми членами коллектива личного достоинства, профессионального и социального статуса каждого педагога;

- *принцип сплоченности* — формирование у педагогов взаимопомощи, взаимовыручки и взаимопонимания;
- *принцип гуманизма*, который предусматривает человечность как основу взаимоотношений между педагогами, которая проявляться в доверии, искренности и открытости.

Взаимоотношения в педагогическом коллективе должны постоянно находиться в поле зрения руководителя, без его должного внимания взаимоотношения будут формироваться стихийно и могут привести к нежелательным последствиям, в том числе к конфликтам.

Вопросы и задания по материалам Темы 14

1. Что такое межличностные отношения?
2. Расскажите о различных концепциях межличностных отношений и их структуре.
3. Что мы понимаем под психологическим и социально-психологическим климатом в педагогическом коллективе?
4. Какие факторы могут воздействовать на психологический климат в образовательной организации?
5. Расскажите о роли руководителя в выстраивании межличностных отношений и создании здорового психологического климата в педагогическом коллективе.

Тема 15. Управление конфликтами в педагогическом коллективе

Современное понимание конфликтов.
Специфика педагогических конфликтов.
Межличностные конфликты.
Виды и типы конфликтов в педагогической среде.
Особенности управления конфликтами в педагогическом коллективе.

У нас уже начался разговор о конфликтах. Понятно, что конфликт не относится к тем явлениям, которыми можно эффективно управлять на основе жизненного опыта и здравого смысла. Хотя часто именно так, в основном, сегодня управляют социальными конфликтами руководители разных уровней. Но эффективное воздействие на социальный конфликт может быть оказано в том случае, когда достаточно глубоко понимаются истинные причины возникновения конфликта, закономерности его развития и разрешения. И для этого нужна помощь науки.

Для эффективного решения возникающих проблем в педагогическом коллективе каждому его члену можно и нужно усвоить необходимый уровень теоретических знаний и практических навыков поведения в конфликтных ситуациях, а также знания о причинах возникновения и способах разрешения конфликтов. Конфликт стал доминирующей ячейкой общественных отношений. Он присутствует как в явных, так и в латентных формах.

Под конфликтом наукой понимается наиболее острый способ разрешения значимых противоречий, возникающих в процессе взаимодействия, заключающийся в противодействии субъектов конфликта и обычно сопровождающийся негативными эмоциями. Если субъекты конфликта противодействуют, но не пе-

реживают при этом негативных эмоций (например, в процессе дискуссии, спортивного единоборства), или, наоборот, переживают негативные эмоции, но внешне не проявляют их, не противодействуют друг другу, то такие ситуации являются предконфликтными. Противодействие субъектов конфликта может разворачиваться в трех сферах: *общении*, *поведении*, *деятельности*.

В жизнедеятельности педагогического коллектива существуют две стороны: *формальная (функционально-деловая)* и *неформальная – эмоционально-личностная*. Психологическое единство может быть достигнуто за счет совместной деятельности и здоровых межличностных отношений. Дифференциация в сфере функционально-статусных отношений порождает социальное неравенство, которое также провоцирует психологическую напряженность.

Причины возникновения конфликтов очень разнообразны. Иногда можно увидеть сразу несколько причин. Начало конфликта спровоцировала одна причина, а затяжной характер придала ему совершенно другая.

В педагогической деятельности отражаются общие закономерности объективной действительности, реальности. Было бы неправильно пытаться определить причины конфликтов, которые относятся только к педагогической практике, хотя такие и могут быть. Педагог в своей профессиональной деятельности строит межличностные отношения не только с детьми, молодыми людьми, но и с взрослыми (коллегами, администрацией, родителями).

Исследователи выделили три вида межличностных конфликтов:

✓ *конфликты интересов* — они возникают в тех случаях, когда у участников конфликта оказываются противоречащие друг другу планы, устремления, цели;

✓ *ценностные конфликты* — они проявляются в ситуациях, в которых разногласия между участниками

связаны с их несовместимыми мировоззренческими, нравственными, религиозными и другими наиболее значимыми представлениями;

✓ *ролевые конфликты* возникают из-за нарушений норм и правил взаимодействия в какой-либо сфере отношений.

Анализируя конфликты, можно выделить причины и факторы зоны разногласий для более полного определения эффективных путей устранения их (конфликтов). Такие факторы специалисты разделяют на группы:

❖ *информационные факторы* (случаи, когда одна из сторон не приемлет поступающую информацию):

- неточные и неполные факты;
- неверная информация, слухи;
- информация преждевременная или, наоборот, переданная с опозданием;
- ненадежность экспертов, показаний свидетелей, неточность переводов;
- обнародование конфиденциальной информации;

❖ *поведенческие факторы* (такие как эгоистичность, грубость, непредсказуемость и неуместность). Поведение, которое может оттолкнуть вторую сторону:

- стремление иметь превосходство;
- агрессивность;
- эгоизм;

❖ *факторы ценностей*:

- система верований;
- традиции;
- политические и религиозные ценности.

Вопрос об управлении конфликтами в педагогическом коллективе вытекает из принципиального понимания конфликтов как неотъемлемой стороны общественных процессов, их источника и движущей силы [творческой, педагогической] деятельности людей, а вместе с тем, и как детерминанты проблем и трудностей развития. Если бы конфликт понимался только как па-

тологическое явление, ведущее к дезорганизации социальной системы, к нарушению нормального функционирования, то основная проблема сводилась бы к ликвидации конфликта — отмене, подавлению, разрешению. Признание же конфликта закономерным явлением, движущей силой развития, расширяет и углубляет проблему обращения с ним. Эта проблема становится многоплановой.

Управление конфликтом в педагогическом коллективе – это целенаправленное воздействие на процесс конфликта, что обеспечивает решение социально значимых задач.

Управление конфликтом — сознательная деятельность по отношению к нему, осуществляемая на всех этапах его возникновения, развития и завершения.

Управление конфликтами более эффективно, если оно осуществляется на ранних этапах их возникновения. Чем раньше обнаружена проблемная ситуация, тем меньшие усилия необходимо приложить для того, чтобы разрешить ее конструктивно. Заблаговременное обнаружение противоречий, развитие которых может привести к конфликтам, обеспечивается прогнозированием — обоснованным предположением об их возможном будущем возникновении или развитии.

И еще — управление конфликтами становится возможным при наличии некоторых условий:

– понимания конфликта как объективной реальности;

– признания возможности активного воздействия на конфликт и превращения его в фактор саморегуляции и самокорректирования системы;

– наличия материальных, политических и духовных ресурсов, правовой основы управления, способности общественных субъектов к согласованию своих позиций и интересов, взглядов и ориентации.

Уточним: понимание объективности конфликта – это адекватное, соответствующее реальности его описание. Объективное объяснение конфликта возможно при выполнении следующих требований:

- анализ конфликта учитывает только те факты, которые актуальны в настоящей ситуации;
- в контекст объяснения входит и учет предшествующего состояния конфликтной ситуации и ее развития в последующем;
- объяснение конфликта подчинено успешному разрешению его в интересах прогресса и пр.

Один из принципов управления конфликтом является *гласность*. Любая попытка скрыть наличие конфликтной ситуации в коллективе ведет только к углублению конфронтации. И, наоборот, своевременное и корректное вскрытие конфликта, его причин и условий означает создание благоприятных предпосылок для урегулирования и успешного преодоления. Гласность предполагает наличие информации о конфликтной ситуации, доведение ее до заинтересованных групп и формирование соответствующего объективного отношения, мнения.

Важным способом управления конфликтами является их *профилактика*. Профилактика конфликтов заключается в такой организации жизнедеятельности субъектов взаимодействия, которая исключает или сводит к минимуму вероятность возникновения конфликтов между ними. Профилактика конфликтов — это их предупреждение в широком смысле слова. Цель здесь — создание таких условий деятельности и взаимодействия людей, которые минимизировали бы вероятность возникновения или деструктивного развития противоречий между ними. Предупредить конфликты гораздо легче, чем конструктивно разрешить их, поэтому проблема *конструктивного разрешения конфликтов*, кажущаяся более важной, на самом деле, не является

таковой. Профилактика конфликтов не менее важна, чем умение конструктивно их разрешать. Она требует меньших затрат сил, средств и времени и предупреждает даже те минимальные деструктивные последствия, которые имеет любой положительно и конструктивно разрешенный конфликт.

Полная бесконфликтность невозможна, так как развитие коллектива не всегда идет гладко. Ошибочно думать, что в коллективе возможно спокойствие, когда никто ни с кем не вступает в спор, не возникает противоречий. Наличие противоречий – нормальная ситуация, когда она находится в пределах разумного. А вот знать о конфликтах и способах их управления полезно для всех.

Специфика педагогической работы заключается в том, что труд педагога, несмотря на то, что он относится к социономической деятельности (по классификации видов деятельности Е. А. Климова), протекает индивидуально, как труд одиночки. Работая с коллективом учащихся один на один, педагог, как правило, находится в сильном психическом напряжении, ибо он должен активно регулировать как свое поведение, так и поведение учащихся в различных ситуациях[51].

Следует отметить, что педагоги очень остро реагируют на оценку своих личностных данных. Педагог привык оценивать других. Ему очень трудно согласиться с выводами о том, что неблагоприятное развитие педагогической ситуации часто предопределено его собственными личностно-профессиональными слабостями и недостатками. Кроме того, большинство педагогов имеют *высокую личностную тревожность*, в силу которой склонны гиперболизировать, драматизировать события или впадать в глухую психологическую защиту.

---

[51] Климов Е.А. Психология профессионала: Избранные психологические труды. - М., 2003.

Как известно, демографической особенностью педагогического коллектива является то, что большая часть педагогов (особенно в общеобразовательной школе) – женщины. Как считают специалисты, в однородных по полу коллективах учащаются межличностные конфликты, которые в итоге затрагивают деловую сферу отношений сотрудников и перерастают в деловые конфликты, не способствующие нормальному развитию личности и эффективности образовательного процесса. Существенным является и такое противоречие: *разные притязания-ожидания, разные ценностные ориентации, различные психофизические возможности педагогов, объединенных одной профессиональной деятельностью в общем социальном пространстве и времени.*

Одной из вероятных причин может быть оспаривание материальных благ, лидирующего положения, признания, славы, популярности, приоритета и т. п. Отсюда — ущемление чувства собственного достоинства, а непосредственным источником конфликта становится *неподтверждение ролевых ожиданий.* Обострение межличностных взаимодействий взаимоотношений может возникнуть и из-за отсутствия интересного дела, перспектив, что усиливает неприязнь и маскирует эгоизм, нежелание считаться с товарищами, коллегами.

Отметим и еще одну возможную причину конфликтов – это конфликты из-за *относительной психологической несовместимости* людей, вынужденных в силу обстоятельств ежедневно контактировать друг с другом.

О конфликте ценностей мы упомянули выше.

А вот и специфические педагогические конфликты:

- конфликты, связанные с организацией труда;
- конфликты, возникающие из-за стиля руководства в образовательном учреждении;
- конфликты, обусловленные необъективностью оценки педагогами знаний учащихся, их поведения.

Очень распространенным и наиболее трудно преодолимым является конфликт «педагог — администратор». Общая характеристика взаимоотношений в преподавательских коллективах такова: более 40% педагогов не удовлетворены стилем руководства в своих учебных заведениях, и только лишь около 17% высказали удовлетворение практикой руководства.

Выделим специфические причины данного типа конфликтов:

- недостаточно четкое разграничение между самими администраторами сферы управленческого влияния, часто приводящее к «двойному» подчинению педагога;
- жесткая регламентация деятельности, оценочно-императивный характер применения требований;
- перекладывание на педагога «чужих» обязанностей;
- незапланированные/неожиданные формы контроля за деятельностью преподавателя;
- неадекватность стиля руководства коллективом уровню его социального развития;
- частая смена руководства;
- недооценка руководителем профессионального честолюбия педагога;
- нарушение психолого-дидактических принципов морального и материального стимулирования труда педагога;
- неравномерная загруженность общественными поручениями;
- нарушение принципа индивидуального подхода к личности педагога;
- предвзятое отношение педагога к обучающимся;
- систематическое занижение оценок;
- самовольное установление учителем количества и форм проведения проверки знаний учащихся, не предусмотренных программой и резко превышающих нормативную учебную нагрузку.

О наиболее существенных причинах конфликтов между педагогами и их руководителями, говорят данные многочисленных исследований*: одной из причин неудовлетворенности стилем управления является нехватка опыта руководящей работы большинства администраторов. При достаточно большом опыте преподавательской деятельности у многих из них отсутствует практический опыт управленческой деятельности.*

Для педагогов наибольшую психологическую нагрузку несут такие обстоятельства: возможность личной и профессиональной самореализации и удовлетворенность стилем руководства педагогическим коллективом. Бытующее утверждение о том, что основной причиной конфликтов в педагогическом коллективе является неудовлетворенность материальным вознаграждением своего труда и низкий уровень признания обществом профессии педагога, в принципе, не нашли своего категорического подтверждения (возможно, это объясняется высокой гражданской ответственностью педагогов, что соответствует их социальному предназначению как интеллигенции и некоей обреченностью на ту зарплату, которую они получают...).

Руководители учебных заведений нередко отмечают, что у них складываются дружественные отношения с членами педагогических коллективов. Педагоги же в свою очередь говорят, что эти взаимоотношения носят лишь формальный характер. Такая разница в ответах позволяет предполагать, что многие руководители не имеют объективного представления о реально сложившихся взаимоотношениях между ними и коллективами педагогов.

Установлено, что педагоги, особенно в возрасте от 40 до 50 лет часто воспринимают контроль за своей деятельностью как вызов, угрожающий их авторитету; после 50 лет у них наблюдается постоянная тревожность,

проявляющаяся нередко в сильном раздражении, эмоциональных срывах, ведущих к конфликтам. Наличие кризисных периодов развития личности (например, кризис середины жизни) также обостряют возможность возникновения конфликтных ситуаций. Приблизительно каждый пятый педагог считает достаточно сложной обстановку в своем коллективе. Большинство же руководителей полагает, что существующие конфликты не дестабилизируют работу коллектива. Это еще раз подтверждает недооценку руководителями существующей проблемы конфликтов в педагогических коллективах.

Теперь о специфических причина конфликтов «педагог/учитель — педагог/учитель» — конфликтов, обусловленных особенностями отношений педагогов друг с другом:

- между молодыми педагогами и педагогами со стажем работы;
- между педагогами, преподающими разные дисциплины (например, между физиками и словесниками);
- между педагогами, преподающими один и тот же предмет;
- между педагогами, имеющими звание, должностной статус (категории, руководство методическими объединениями) и не имеющими их;
- между учителями начальных классов и среднего звена (в общеобразовательной школе);
- между учителями и педагогами, чьи дети учатся в одной школе или вузе и др. — здесь могут быть:

— недовольство отношением своих коллег к их собственному ребенку;

— недостаточная помощь и контроль за собственными детьми в силу большой профессиональной занятости;

— особенность положения ребенка педагога в школьном/вузовском социуме (всегда «на виду») и переживание

по этому поводу, создающее постоянное «поле напряженности»;

— запредельно частое обращение педагогов к коллегам, чьи дети учатся в школе или вузе с просьбами, замечаниями, жалобами.

Отметим, что иногда конфликты провоцируются (чаще непреднамеренно) администрацией учебного заведения, к ним относятся следующие:

- необъективное или неравномерное распределение ресурсов (к примеру, кабинетов, технических средств обучения);
- неудачный подбор педагогов кафедры или факультета, учителей в одной параллели с точки зрения их психологической совместимости;
- косвенное «сталкивание» (сравнение групп или классов по успеваемости, исполнительской дисциплине, возвышение одного педагога за счет унижения другого или сравнение с кем-либо).

Более углубленное изучение причин конфликтов типа «Учитель-учитель» является одним из перспективных направлений исследования педагогических конфликтов в школе.

В педагогике и психологии существует многовариантная типология конфликта в зависимости от тех критериев, которые берутся за основу. По отношению к отдельному субъекту конфликты бывают *внутренними* и *внешними*. К первым относятся *внутриличностные*; ко вторым – *межличностные*, между личностью и группой, межгрупповые.

По длительности протекания конфликты можно разделить на *кратковременные* и *затяжные*.

По характеру конфликты принято делить на *объективные* и *субъективные*.

По своим последствиям: *конструктивные* и *деструктивные*.

Выделяют конфликты по степени их реакции на происходящее: *быстротекущие; острые длительные; слабовыраженные вялотекущие; слабовыраженные быстропротекающие* конфликты.

Зная причины и условия конфликтов в образовательных организациях, педагогических коллективах, можно лучше разобраться в природе самого конфликта, а потому и определить методы воздействия на него или модели поведения в процессе него.

Ряд ученых полагает, что конфликтность зависит от величины коллектива и повышается, если эти размеры превышают оптимальные. Другие пишут, что конфликтность между подчиненными и руководителями выше, когда последние не принимают непосредственного участия в основной, профессиональной деятельности руководимого им коллектива, а выполняют лишь администраторские/менеджерские функции.

Видимо, для управления педагогическим коллективом и предупреждения внутригруппового межличностного конфликта среди педагогов, необходимо:

- умение учитывать интересы друг друга;
- воспринимать критику своих коллег.
- проявлять вежливость, тактичность, уважение по отношению друг к другу;
- быть дисциплинированным в работе.

И еще — для снижения конфликтности с подчиненными руководителю педагогического коллектива необходимо:

- ✓ объективно оценивать труд своих подчиненных;
- ✓ проявлять заботу по отношению к ним;
- ✓ не злоупотреблять официальной властью;
- ✓ эффективно использовать метод убеждения;
- ✓ совершенствовать стиль работы своей организации.

Вопрос об управлении конфликтами в педагогическом коллективе вытекает из понимания конфликтов

как неотъемлемой стороны общественных процессов, а вместе с тем и как часто решающего фактора возникновения проблем и трудностей развития. Управление конфликтом в педагогическом коллективе — целенаправленное воздействие на процесс конфликта, обеспечивающее решение социально значимых задач.

Вопросы и задания по материалам Темы 15

1. Подготовьте сообщения о современном понимании конфликтов.

2. В чем, по-вашему, заключаются особенности и специфика конфликтов в педагогических коллективах?

3. Что представляют собой межличностные конфликты в педагогических коллективах?

4. Подготовьте сообщения о видах и типах конфликтов в педагогической среде.

5. Каковы особенности управления конфликтами в педагогическом коллективе?

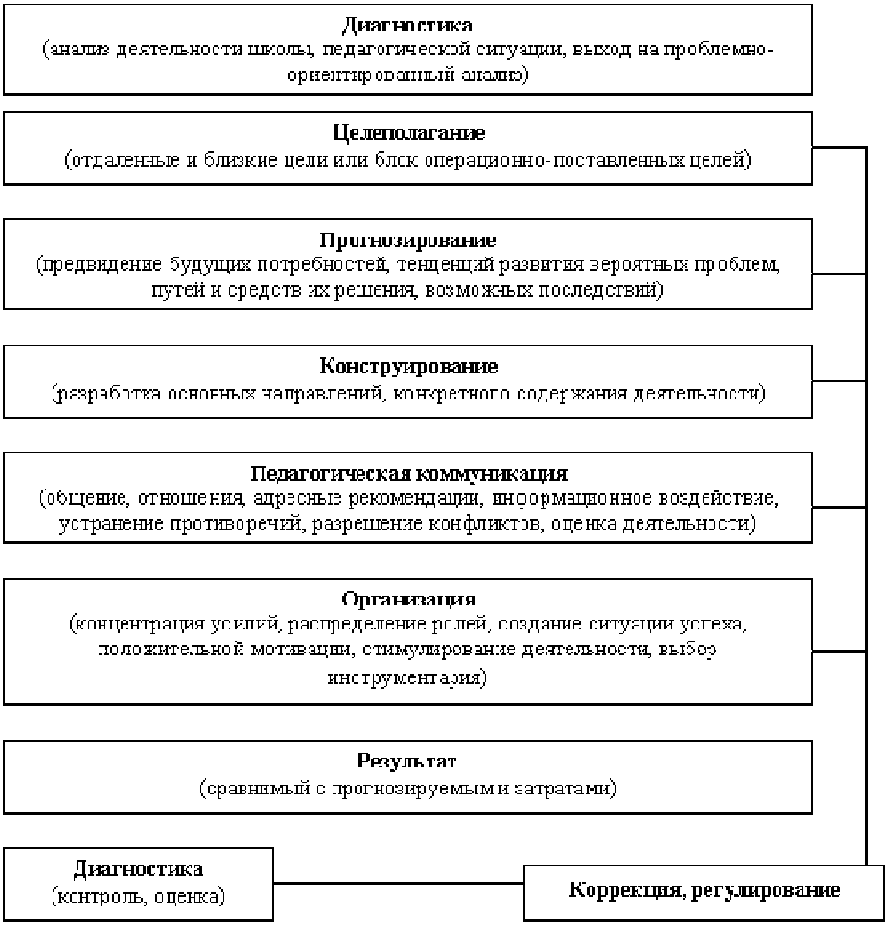
Тема 16. Педагогический менеджмент и контроль

Контроль в педагогическом менеджменте.
Цель, функции, принципы контроля.
Виды контроля.
Мотивирующее значение контроля.
Диагностика качества обученности, воспитанности учащихся и эффективности труда преподавателя.

На деятельность любой организации существенное влияние оказывает большое количество факторов. Влияние оказывают факторы как внешней, так и внутренней среды, и, чаще всего, предугадать их действие не представляется возможным. В связи с этим намеченные планы часто реализуются не так, как было задумано изначально, а человек иногда не может принять возложенные на него права и обязанности. В большинстве случаев это происходит из-за того, что руководство не мотивировало в необходимой степени, сотрудников на реализацию и достижение выдвинутых задач и целей. Происходит изменение условий окружающей действительности и любой организации необходимо к ним адаптироваться.

Следует отметить, что само понятие *менеджмент* представляет собой способность достигать поставленных целей, используя для этого труд, интеллектуальные способности и мотивы поведения других людей. Менеджмент можно определить и как производное от понятия *менеджер*, которое в свою очередь определяется как некоторая категория людей, которые реализуют деятельность по управлению. В свою очередь, управление является процессом, включающим в себя совокупность взаимосвязанных между собой и непрерывных действий, являющимися управленческими функциями. Любая управленческая функция имеет в своем составе

объединение взаимосвязанных действий, поэтому управленческие функции тоже характеризуются как процесс. Следовательно, процесс управления организацией представляет собой объединение всех функций.



Вся технологическая цепочка управленческой деятельности

Осуществляя самую важную функцию менеджмента, которой является функция контроля, руководители способны выявить личные ошибки и ошибки, которые допустили сотрудники. Реализуя функцию контроля, руководитель оценивает достижение поставленных ранее целей.

Контроль представляет собой такого рода функцию управления, у которой человек не может изначально правильно определить сущность. Чаще всего само слово *контроль* способствует появлению отрицательных эмоций — это происходит потому, что контроль человек воспринимает как ограничение, принуждение.

Итак, функция контроля представляет собой процесс, который обеспечивает достижение целей учреждения, организации и пр. Одним из действий функции контроля является осуществление пересмотра целей для того, чтобы они стали реальнее и соответствовали происходящей ситуации. Контроль является критически важной и сложной функцией управления, и это одна из главных особенностей его.

Наиболее тесную связь с функцией контроля имею регулирование или коррекция. Это процессы, которые направлены на предупреждение и устранение возможных или реальных отклонений от поставленных целей. К основным причинам возможных отклонений можно отнести следующие:

- некорректно составленные планы и ошибки в них;
- отсутствие полной и своевременной информации;
- слабость прогнозирования;
- ошибки в процессе принятия решений;
- некачественное исполнение;
- недостатки, допущенные в процессе контроля и оценки результатов.

Регулирование и коррекция представляют собой оперативное управление состояниями или отклонениями, которые характеризуют данный момент.

В общем понимании сам контроль представляет собой такой этап управления, в основе которого лежит выявление отклонений величины фактических параметров управляемой системы от нормативов, которые являются критериями оценивания результатов реализации программы. Бывают случаи, когда не происходит достижения поставленных целей — часто из-за того, что во внешней среде или системе управления существуют разного рода ограничения.

Особенность контроля в общеобразовательном учреждении является *оценочная функция*, которая, главным образом, направлена на личность педагога. Если педагог является молодым сотрудником, то контроль отражается на его профессиональном становлении; если же он имеет некоторый стаж работы, то контроль способствует укреплению или ослаблению его профессиональной позиции и авторитета в образовательном учреждении.

Контроль в образовательном учреждении представляет собой определенную систему наблюдений и выявления соответствия образовательного (и воспитательного) процесса целям и задачам образовательной программы, стандартов, Устава организации, его традиций и т. д. *Информация, которую получают в процессе контроля, считается основой для принятия дальнейших управленческих решений.* Информация, полученная в результате контроля может как угрожать осуществлению спланированных действий, так и способствовать открытию новых возможностей для оценки деятельности всего учреждения, а также для определения необходимости коррекции

Отличительной чертой контроля можно считать то, что его нельзя организовать самостоятельно, вне связи с другими функциями управления (хотя *самоконтроль* просто по умолчанию присутствует в деятельности каждого педагога). При осуществлении контроля обяза-

тельным является установление некоего образца, с которым необходимо сравнивать то, что есть в наличии.

Значение функций, которые осуществляются в процессе контроля, в единой системе воспитательно-образовательной деятельности, можно определить так:

- при помощи контроля возможно установление того, все ли в образовательном учреждении реализуется на основании нормативных документов, в результате решения Ученого совета, педагогического совета или по распоряжению руководителя. С его помощью возможно выявление отклонений и их причин, определение путей и методов исправления выявленных недочетов;

- уклонение от контроля или его несистематическая организация не позволяют руководителю учреждения осуществлять оперативное вмешательство в процесс образовательной и воспитательной деятельности и управлять ею;

- если система контроля полностью отсутствует (что практически не бывает), то это провоцирует стихийность в реализации воспитательно-образовательной деятельности;

- контроль представляет собой один из важнейших факторов воспитания молодых педагогов, повышения личной ответственности всего педагогического, научно-педагогического коллектива за исполнение своих непосредственных обязанностей.

В высшем учебном заведении функции контроля могут возлагаться и на проректоров, и на деканов, и на заведующих кафедрами.

Необходимо уделять особое внимание функциональным обязанностям заместителей директора по учебно-воспитательной и воспитательной работе в общеобразовательных школах, их деятельности по организации контроля. К основным составляющим ее относятся:

- разработка и организация системы контроля за воспитательно-образовательной деятельностью с

обучающимися, подбор диагностических материалов, рассмотрение вопросов по реализации тематического и фронтального контроля в различных возрастных категориях;

- осуществление наблюдения за работой учителя в процессе обучения и внеурочной деятельности, наблюдение за деятельностью и развивающимися взаимоотношениями обучающихся;

- осуществление четкой фиксации всех результатов наблюдений;

- подготовка анализа осуществляемого контроля за результатами воспитательно-образовательной деятельности, детского творчества, планов и документации учителей и классных руководителей;

- формулировка выводов и заключения о реальном состоянии воспитательно-образовательной деятельности, работы с детьми;

- реализация диагностики, направленной на выявление уровня профессиональной компетентности педагогов, на определение уровня развития обучающихся;

- подготовка и проведение мероприятий, обеспечивающих устранение выявленных недостатков в работе педагогов;

- обсуждение полученных результатов контроля с учителями, использование результатов проверки для подготовки решений педсоветов, планирования дальнейшей деятельности коллектива.

Перед тем как осуществлять контроль в образовательном учреждении, необходимо убедиться в соответствии контроля некоторым положениям, критериям, принципам и требованиям:

- цели и задачи, поставленные в процессе организации контроля, должны брать свое начало в целях и задачах всего образовательного и воспитательного процесса учебного заведения;

- необходимо не только осуществлять проверку состояния дел, но и создавать единую систему контроля по различным направлениям образовательной деятельности в конкретном учебном заведении;

- перед проведением контроля необходимо иметь его четкий план;

- в ходе проведения контроля необходимо осуществлять не только констатацию факта, но и выявлять причины, способные приводить к недостаткам. И, конечно, вырабатывать наиболее эффективные условия и меры по их ликвидации;

- контроль будет иметь эффект только, если он организовывается и проводится систематически, своевременно, открыто и в случае, когда мероприятия, которые намечались по результатам проведения контроля, будут выполнены;

- необходимо организовывать проведение инструкции по особенностям контролируемых вопросов для тех, у кого осуществляется проверка, оказывать помощь в процессе выполнения намеченных решений;

- доводить до сведения всех членов педагогического или научно-педагогического коллектива результаты проведенной проверки.

Любой контроль должен быть целесообразным, систематическим, объективным, открытым для всех, иметь диагностический, аналитический, обучающий и поддерживающий характер — только обладая всеми перечисленными свойствами, контроль может стать инструментом, обладающим реальной положительной мотивацией для деятельности всех членов педагогических коллективов образовательных учреждений.

И еще. В основу любого контроля входит система взаимосвязанных этапов, таких как:

- постановка цели;

- выбор объекта контроля;

- планирование контроля;

-определение субъекта, то есть того человека, который будет осуществлять контроль;

- сбор и обработка полученной в ходе контроля информации;

- подведение итогов контроля, выработка рекомендаций и предложений;

- проверка исполнения рекомендаций.

Контроль над функционированием и развитием общеобразовательного учреждения, представляется как внешний и внутришкольный контроль.

Во внешний контроль входит маркетинговое исследование микрорайона, и социальная образовательная защита детей школьного возраста.

Реализация внешнего контроля дает возможность осуществлять коррекцию деятельности коллектива, основываясь на реальной ситуации, позволяет прогнозировать направление развития общеобразовательного учреждения.

К внутреннему контролю можно отнести большое количество аспектов, таких как:

- организационно-педагогический аспект,

- образовательный аспект;

- социально-психологический аспект;

- методический аспект,

- медицинский аспект и другие.

Но, несмотря на это, главным объектом контроля и управления контролем в образовательном учреждении является педагогический процесс, его содержание и результаты деятельности.

Существуют разнообразные виды контроля.

По *времени проведения*, например, ученые предлагают определить контроль таким образом:

➢ *предварительный* — такой вид контроля проводится еще до начала свершения основной части контроля. В него входит экспертиза прогнозируемых результатов, предупреждение возможных нарушений.

Чаще всего предварительный контроль основывается на диагностических задачах. Осуществление предварительного контроля чаще всего приходится на начало учебного года. За счет организации предварительного контроля возможно определение наиболее эффективных методов и форм деятельности;

➢ *текущий контроль* чаще всего проводиться в процессе деятельности, что дает возможность определить степень сформированности полученных знаний, умений, навыков, компетенций обучающихся, выявить их глубину и прочность. Такого рода контроль позволяет в необходимый срок и выявить недостатки, недочеты, и найти решение возникших проблем. В основе текущего контроля лежит следующее:

- сравнение уровня развития обучающихся в усвоении программ с нормативными критериями;
- влияние на изменение результатов и достижений;
- определение проблем, которые оказывают влияние на усвоение программ;
- ознакомление педагогов с результатами контроля, формулировка управленческих решений, рекомендаций. Контроль над осуществлением педагогического процесса.

Текущий контроль делится на такие виды*: тематический, оперативный, фронтальный, сравнительный.*

Организация тематического контроля осуществляется с целью определения уровня и системы деятельности образовательного учреждения по задачам, которые намечены в годовом плане. Сюда можно отнести педагогическую деятельность по какому-либо разделу программы, по определенной дисциплине, учебному предмету, по реализации требований нормативно-правовых документов, результативности применения педагогами рекомендаций и т. д.

В процессе подготовки контроля по определенному вопросу изначально не только определяется план

проверки, через который происходит отражение целей, задач, сроков, ответственных лиц, содержание и методы контроля, но и *предварительное знакомство* с этим педагогического коллектива. Определяются вопросы для самооценки, происходит подготовка схем, диагностических карт, конкретизируется вопрос о том, какие специалисты будут принимать участие в проверке.

Виды тематического контроля можно представить и так:

- *обзорный* контроль характеризует деятельность коллектива на каком-то определенном этапе, в определенный момент, по конкретному вопросу;

- *персональный* контроль организуется с целью знакомства с системой деятельности педагогов и, например, распространения их передового педагогического опыта. Данный вид контроля применяется для осуществления анализа состояния работы по определению недочетов и ошибок в образовательной или воспитательной деятельности;

- *итоговый* контроль позволяет осуществлять подведение итогов деятельности за некоторый промежуток времени. Итоговый контроль анализирует весь комплекс основных факторов, которые оказывают влияние на конечные результаты деятельности педагогического коллектива;

- *отсроченный* контроль реализуется с целью определения успешности деятельности как сотрудников образовательного учреждения, так и выпускников в перспективе. Являясь видом основного контроля, отсроченный основывается на требовании давать анализ эффективности процесса по его конечному результату;

- *последующий* или *вторичный* контроль организуется, основываясь на полученных результатах предыдущего контроля. При таком виде контроля имеется возможность выявления допущенных нарушений и подбор мер, необходимых для их устранения.

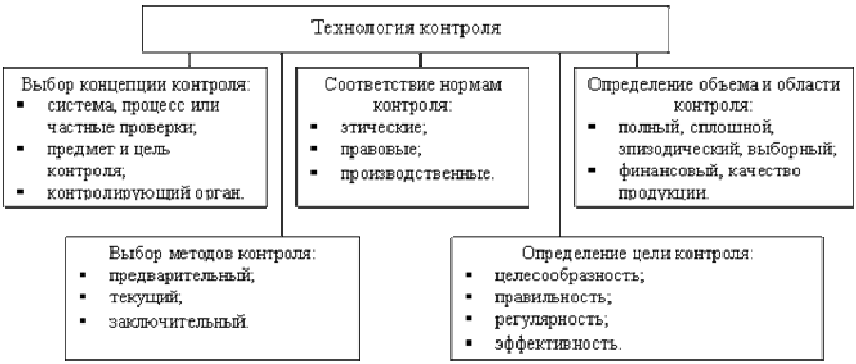
По *содержанию* выделяются такие виды контроля как:

- *фронтальный* контроль — в основе такого вида контроля лежит всесторонняя глубокая проверка деятельности как каждого члена коллектива в отдельности, так и системы работы образовательного учреждения в целом;

- *тематический* контроль — в процессе такого контроля осуществляется более тщательное изучение системы педагогической деятельности с обучающимися в какой-либо образовательной области, конкретной дисциплине;

- *оперативный* контроль имеет своей целью определение состояния деятельности всего коллектива и отдельных педагогов на каком-либо временном промежутке. При помощи оперативного контроля возможно исправление незначительных сбоев в деятельности, оказание определенной действенной помощи, осуществление необходимого анализа ситуации. Осуществление такого вида контроля возможно даже ежедневно.

Таким образом, можно точно понять, что через контроль тоже осуществляется управление учебным заведением любого уровня, а также приобретается/устанавливается один их важных компонентов, без которого невозможен процесс управления — *обратная связь*. Благодаря контролю управление становится открытым. Открыто — это значит чувствительно к происходящим изменениям.



Технологии контроля

Необходимо отметить, что внутренний контроль образовательного учреждения является частью общей системы управления учреждением. Контроль определен резервами, направленными на развитие такого инструмента управления образовательным процессом, как *качество образования*.

При введении в систему контроля понятия качества как основного критерия оценки образовательного процесса и всех его составляющих, необходимо:

- включить в перечень объектов внутреннего контроля все полученные результаты, ресурсы, условия, которые, согласно государственным документам, таким как ФГОС (3+), Закон «Об образовании в Российской Федерации» и другие, определяют присутствие этих объектов в образовательной программе.

Если в составе объектов внутреннего контроля будут отражены все перечисленные в новых стандартах образовательные результаты, а также будут включены все условия, содержащиеся в стандартах, если сама система управления, наконец, станет объектом управления, то в этом случае внутренний контроль сможет стать дейст-

венным инструментом, реализующим принципы философии управления, ориентированной на результат.

Контроль профессиональной образовательной деятельности, как выше мы уже сказали, осуществляется как внешний, так и внутренний, предварительный, текущий и последующий, а, кроме того, путем специальных инспекционных проверок и в ходе комплексных ревизий. Такой контроль осуществляется и в органах управления образованием, и непосредственно в образовательных учреждениях.

Проверяющие, естественно, руководствуются требованиями законодательства об образовании и высшей школе, положениями о Минобрнауки России, Федеральном агентстве по образованию, Федеральной службе по надзору в сфере образования и науки, нормативными правовыми актами субъектов РФ и органов местного самоуправления, типовыми положениями об образовательных учреждениях.

Законом предусмотрено, что *ведению Российской Федерации в лице ее федеральных органов государственной власти и органов управления образованием подлежит контроль исполнения законодательства РФ в области образования и федеральных компонентов государственных образовательных стандартов; федеральные государственные органы управления образованием вправе в пределах своей компетенции инспектировать на территории РФ любые образовательные учреждения и любой орган управления образованием в порядке надзора, а также предоставлять это право другим государственным органам управления образованием; образовательное учреждение несет ответственность за невыполнение функций, отнесенных к его компетенции, реализацию не в полном объеме образовательных программ в соответствии с учебным планом и графиком учебного процесса, качество образования своих выпускников; в случае*

нарушения образовательным учреждением законодательства РФ в области образования и (или) своего устава государственные органы управления образованием вправе своим предписанием приостановить в этой части деятельность образовательного учреждения до решения суда.

Государственная аттестационная служба может направить образовательному учреждению, имеющему государственную аккредитацию, рекламацию на качество образования и (или) несоответствие образования требованиям соответствующего государственного образовательного стандарта. Повторная в течение двух лет рекламация автоматически влечет за собой лишение образовательного учреждения его государственной аккредитации.

Поэтому в числе основных целей инспектирования являются:

- исполнение законодательства и реализация принципов государственной политики в области образования;
- соблюдение государственных образовательных стандартов, утвержденных образовательных программ и учебных планов;
- совершенствование механизма управления качеством образования (формирование условий и результатов образования);
- анализ и экспертная оценка эффективности результатов деятельности органов управления образованием и подведомственных образовательных учреждений, их должностных лиц;
- акция и прогнозирование тенденций развития системы образования и образовательного процесса.

Положением о Министерстве образования и науки РФ, утвержденным соответствующим постановлением Правительства РФ, установлено, что министерство осуществляет функции по выработке государственной по-

литики, нормативно-правовому регулированию в сфере образования; координацию и контроль деятельности, находящейся в его ведении Федеральной службы по надзору в сфере образования и науки.

В соответствии с Положением о Федеральной службе по надзору в сфере образования и науки данная служба осуществляет контроль и надзор: за исполнением законодательства РФ в области образования; за качеством образования в образовательных учреждениях и подготовки выпускников по завершении каждого уровня образования.

Таким образом, в системе образования разграничены функции по вопросам контроля за профессиональной (образовательной) деятельностью.

И здесь мы обязательно скажем о финансовом контроле. Управление финансами является составной частью общей системы управления образованием. Финансовый контроль как элемент управления позволяет сопоставлять фактические результаты по использованию финансовых ресурсов с плановыми, выявлять возможности мобилизации финансовых средств из различных источников и более эффективного их расходования. Целями финансового контроля являются:

- обеспечение проведения единой финансовой политики государства;
- законности, целевого и эффективного использования финансовых ресурсов;
- защита финансовых интересов государства, экономических объектов (включая образовательные учреждения) и граждан;
- пресечение и предотвращение фактов нецелевого, неэкономного, нерационального использования и необеспечения сохранности финансовых средств.

В сфере образования задачами финансового контроля являются:

- изучение реальности финансовых процессов;

- проверка основных направлений финансовых потоков (государственных и негосударственных средств);
- контроль за соблюдением финансового законодательства, прав и обязанностей органов управления образованием, образовательных учреждений различных форм собственности и граждан при осуществлении финансовых операций, ведении учета и составлении отчетности;
- установление объемов и причин нецелевого, неэффективного использования и злоупотреблений с денежными средствами и другими видами имущества;
- непосредственное воздействие на подконтрольные органы управления образованием и образовательные учреждения, внесение соответствующих корректив в их деятельность, направляемых на устранение вскрытых нарушений, возмещение ущерба и привлечение к ответственности виновных лиц, повышение эффективности использования финансовых ресурсов, предотвращение нарушений финансовой дисциплины.

При проведении финансового контроля осуществляется комплекс контрольных действий по проверке:

- соответствия финансовой и хозяйственной деятельности законодательству, нормативным правовым актам и учредительным документам (прежде всего, уставу органа управления образованием и образовательного учреждения);

- состояния исполнительной дисциплины управленческого персонала, эффективности его деятельности;

- формирования финансовых ресурсов из разнообразных источников, обоснованности их использования;

- соблюдения финансовой дисциплины в расходовании денежных средств материальных ценностей, обеспечения их сохранности;

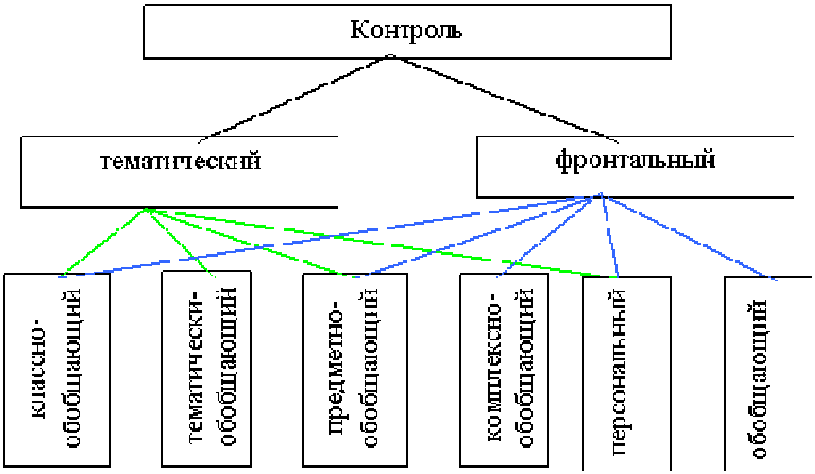
- соблюдения договорной, расчетной и платежной дисциплины, выполнения обязательств перед контрагентами и бюджетом;

- правильности ведения бухгалтерского учета и достоверности отчетности;

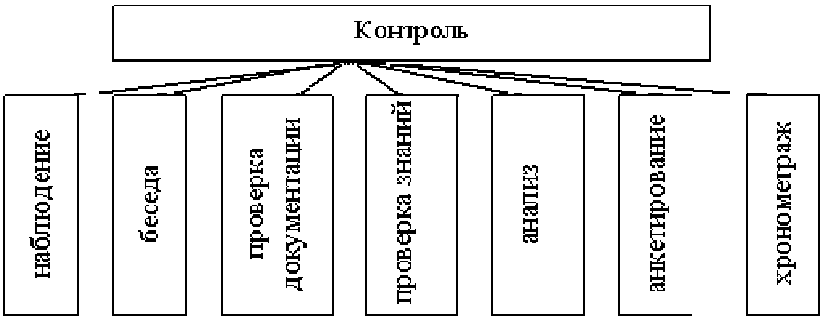
- причин и условий, способствующих совершению правонарушений, наносящих ущерб образовательным учреждениям, системе образования и экономике страны в целом, в целях разработки и осуществления мероприятий по устранению нарушений, возмещению ущерба, привлечению виновных лиц к ответственности, профилактике правонарушений.

Итак, подводим итоги нашей работы по исследованию и изучению управления контролем в образовательном учреждении.

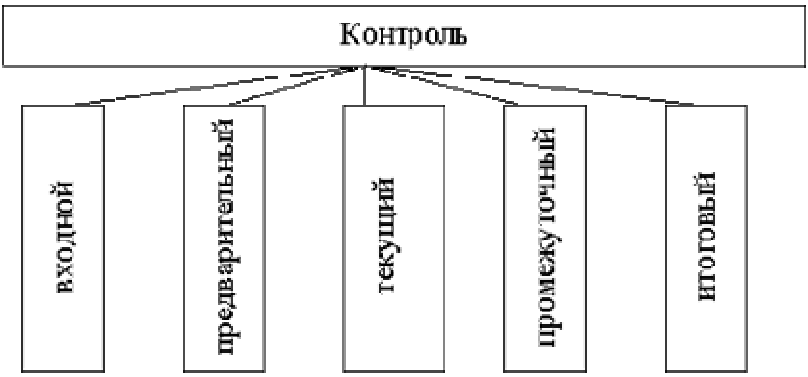
Выбор форм и методов контроля определяется его целями, задачами, особенностями объекта и субъекта контроля, наличием времени. Использование разнообразных форм и методов возможно при условии четкого, обоснованного планирования направлений и этапов осуществления контроля и включения в его проведение представителей администрации, самих педагогов (или представителей органов управления образованием).



Примерная классификация контроля по видам



Примерная классификация контроля по методам



Примерная классификация контроля по времени проведения

Все виды контроля завершаются разработкой предложений по устранению выявленных недостатков. Эти предложения должны быть направлены на улучшение образовательной деятельности, и соответствовать реальным возможностям образовательного учреждения.

Итоги контроля могут быть подведены:

- на Ученом совете, педагогическом совете, совещании при директоре или его заместителях;

- на заседании методического объединения.

Способы подведения итогов: справка, справка-отчет, собеседование, накопление методического материала и т. д.

Объектами контроля являются следующие виды образовательной деятельности:

- учебный, воспитательный процесс;
- методическая работа, экспериментальная и инновационная деятельность;
- психологическое состояние учащихся и педагогов;
- обеспеченность учебно-воспитательного процесса необходимыми условиями (соблюдение требований охраны труда, санитарно-гигиенического состояния, обеспеченность учебной и методической литературой, учебно-техническим оборудованием).

Внутренний контроль представляет собой вид деятельности руководителей совместно с представителями общественных организаций по установлению соответствия функционирования и развития всей системы учебно-воспитательной работы школы на диагностической основе общегосударственным требованиям (нормативам). Чем большим диапазоном инструментов управления владеет руководитель, тем выше его понимание среды, а эффективность функционирования учебного заведения выше.

Внедрение педагогической диагностики на основе информационно-аналитической деятельности в практику работы педагогов, руководителей помогает рассматривать все явления жизни учреждения через призму педагогического анализа их причин, а это серьезная задача по обновлению образовательных учреждений.

И еще нечто важное: при организации контроля необходимо помнить о некоторых общих требованиях:

❖ *систематичность* – данное требование направлено на регулярное проведение контроля, создание системы контроля, позволяющей управлять всем ходом педагогического процесса;

❖ *объективность*, то есть проверка деятельности педагога или педагогического коллектива в соответствии с требованиями государственных стандартов и образовательных программ, на основе выработанных и согласованных критериев;

❖ *действенность*, когда результаты проведенного контроля должны непременно привести к позитивным изменениям, устранению выявленных недостатков;

❖ *компетентность проверяющего*, знающего предмет контроля, владеющего методикой контроля, умеющего увидеть достоинства в работе и возможные недостатки, прогнозировать развитие результатов контроля.

Функция контроля, конечно же, тесно связана с *регулированием* целостного педагогического процесса. Повышение уровня профессионально-педагогической культуры, изменение ценностных ориентаций учащихся требует со стороны управляющей системы обоснованного регулирования. Такое регулирование возможно, исходя из объективных данных контроля и педагогического анализа. В то же время, регулирование позволяет видеть эффективность проведенного контроля, его необходимость и целесообразность. Основу для эффективной реализации функции контроля составляет целенаправленное и активное применение в управленческой деятельности различных методов анализа, позволяющих внимательно вникнуть в рассмотрение состояния педагогического процесса, оценить эффективность управления образовательным учреждением и составить прогноз развития по всем направлениям его деятельности.

И в заключение о новом в концептуальных основаниях контрольной/контролирующей деятельности при управлении образовательным учреждением:

- связывание конкурентоспособности учебного заведения с тем, в какой мере набор и качество оказываемых образовательных услуг соответствует социальному заказу на эти услуги;
- связывание возможностей учебной организации как открытой системы реализовать то или иное содержание образования с возможностями и ограничениями внешней среды;
- связывание эффективности работы образовательного учреждения как организма с тем, в какой мере являются согласованными все протекающие в нем процессы.

К числу новых устремлений контроля мы можем отнести:

- перемещение центра тяжести с административного контроля, осуществляемого преимущественно единолично, на коллективные формы контролирующей деятельности;
- расширение доверительности контроля за счет использования таких его форм, как самоконтроль и взаимоконтроль;
- увеличение гласности контроля, обретение членами педагогического коллектива права и возможности доступа к контрольной документации;
- повышение уровня профессиональной компетентности субъектов контроля, прежде всего, за счет делегирования полномочий заместителям директора школы по разным направлениям работы или проректорам, кафедрам, методическим объединениям и т. д.

Новым в содержании контролирующей и управляющей деятельности можно считать стремление образовательных организаций дополнить перечень традиционных контрольных действий новыми, позволяющими

охватить новые функциональные области жизнедеятельности коллектива, отказ от морально устаревших действий. К числу новых видов действий по управлению контролем за образовательной системой мы отнесем:

- разработку стандартов контроля (модели выпускника, моделей результатов образовательных процессов, моделей социального заказа, планов функционирования и развития учреждения и др.);
- диагностику состояния образовательной подсистемы учреждения;
- оценку состояния подсистемы с точки зрения соответствия стандартам контроля; анализ причин выявленных рассогласований и поиск путей их преодоления;
- принятие решения о направлениях коррекции образовательной подсистемы или о необходимости уточнения стандартов контроля;
- организацию исполнения решения (организация коррекционной работы);
- проверку исполнения решения.

Новые коллективные и индивидуальные субъекты контроля могут включать в себя:

- советы выпускников, отслеживающие промежуточные и конечные послеучебные результаты образовательного процесса и вносящие предложения о коррективах в прогностическую модель выпускника, отражающую миссию учебного заведения;
- стратегический комитет или совет по развитию, функционирующие независимо или в составе Ученого совета или педагогического совета, отслеживающие степень достижения целей стратегических планов;
- научно-методический совет, отслеживающий степень достижения целей инновационных проектов;
- кафедры, отслеживающие степень достижения целей освоения образовательных модулей в рамках направлений и профилей образования;

- приглашенные специалисты, осуществляющие совместно с работниками учебных заведений промежуточный и итоговый контроль качества знаний учащихся;
- экспертные советы, оценивающие степень соответствия продуктов контрольной деятельности требованиям научного подхода.

Среди новых технологий контроля, осваиваемых учебными организациями в настоящее время, можно выделить:

- социологические методы – для выявления содержания социального заказа;
- методики отсроченного оценивания результатов образовательного процесса;
- методы моделирования протекающих образовательных и инновационных процессов, процесса управления, обеспечивающих процессов (в том числе, вероятностное и имитационное моделирование);
- технологию диагностической постановки образовательных целей, предполагающую перевод целей образования на язык наблюдаемых действий, в основе которой лежит процедура уточняющего прояснения и достраивания целей;
- рейтинговую систему оценки знаний, стимулирующую систематическую работу обучающихся;
- методики контроля знаний на основе иерархизированной системы тестового контроля;
- программы компьютерного контроля знаний;
- компьютерные средства контроля за ходом выполнения планов.

Изменения в системе управления внутренним контролем неизбежно сказываются и на его результатах. К числу таких результатов можно отнести:

- обеспечение соответствия набора и качества реализуемых образовательных программ выявленному ею социальному заказу;

• обеспечение соответствия содержания инновационного процесса потребностям в обновлении;

• обеспечение соответствия между запланированными и реальными результатами образовательного и инновационного процессов;

• обеспечение согласованности между ходом выполнения образовательных программ;

• обеспечение согласованности между процессами разработки и реализации инновационных проектов, обеспечение их соответствия требованиям научного подхода;

• обеспечение согласованности процессов функционирования и развития учебного заведения.

Вопросы и задания по материалам Темы 16

1. Расскажите об основных функциях контроля в педагогическом менеджменте.

2. Дайте представление о целях и принципах контроля в педагогическом менеджменте.

3. Какие виды контроля в образовательных учреждениях вам известны?

4. В чем заключается мотивирующее значение контроля?

5. Подготовьте самостоятельные исследования или анализ источников по теме «Диагностика качества обученности, воспитанности учащихся и эффективности труда преподавателя».

Тема 17. Самоменеджмент педагога

Сущность самоменеджмента.

Функции самоменеджмента.

Факторы, обусловливающие необходимость самоменеджмента.

Метод и технологии самоменеджмента.

Профессиональные ресурсы.

Самоменеджмент — это техника, методика, комплекс приемов, которые подразумевают рациональное использование различных внутренних, в том числе, временных ресурсов, поэтому его еще называют *тайм-менеджмент*. Данная методика позволяет достигать лучших результатов при меньших нагрузках. Кроме того, речь здесь идет о применении в работе эффективных методов, которые обеспечивают экономию ресурсов. Если брать во внимание цель само менеджмента, то она и заключается в том, чтобы *максимально использовать все имеющиеся ресурсы и сократить затраты времени на выполнение тех или иных операций*.

Сущность самоменеджмента может быть выражена так:

- определение целей (они непременно должны быть реалистичными и, желательно, конкретными);
- создание в своем сознании картины успеха (включение своего материального положения, окружения и прочих моментов);
- использование методики *больших скачков*, которая подразумевает быстрый переход к конкретным действиям;
- безусловная вера в собственные силы и достижение успеха;
- сосредоточение на основных целях и отсеивание второстепенных;

- умение держать себя в руках и начинать действия заново в случае неудачного опыта.

Можно сказать, что самоменеджмент — это объективная необходимость и для руководителей, и для любого другого человека, который хочет эффективно использовать свое время и успевать сделать как можно больше работы. Самоменеджмент должен стать своего рода привычкой, что достигается путем длительной работы над собой, выработкой усидчивости, а также умением мыслить рационально.



Человек и время...

Ежедневно решая те или иные задачи, мы порой не задумываемся о том, что занимаемся самоменеджментом. Тем не менее, чтобы достичь действительно значительных результатов, важно подходить к данному процессу осознанно и последовательно. Можно выделить следующие функции самоменеджмента:

- целеполагание (следует четко представлять себе конечный результат в реальном выражении, то, чего надо достичь по итогам деятельности);
- составление плана (разработка детальной *дорожной карты*, которая определит путь к намеченным целям);
- принятие решений (каждый шаг должен сопровождается наличием нескольких альтернатив);
- организация рабочего времени и пространства;
- постоянный самоконтроль (анализ соответствия достигнутых результатов запланированным не только на конечном, но и на промежуточных этапах работы);
- налаживание коммуникаций и каналов информации.

Вышеперечисленные функции в указанной последовательности можно воспринимать как этапы самоуправления. Стоит отметить исключительную важность каждого, а потому перешагивать через тот или иной пункт недопустимо. Важно понимать: несмотря на то, что, на первый взгляд, это выглядит непросто, отнимает много времени, эти действия затем можно довести до автоматизма. Самоменеджмент является не просто обязанностью, а выработанной привычкой эффективного и успешного руководителя.

Самоменеджмент получил распространение ввиду того, что далеко не каждый человек умеет правильно организовать свое рабочее время и пространство. В результате некоторые цели так и остаются недостижимыми. Можно, кстати, выделить факторы, препятствующие успеху, обусловливающие необходимость самоменеджмента:

- неспособность рационально расходовать свои временные и физические ресурсы;
- отсутствие четких приоритетов как в жизни, так и в деловых вопросах;
- неумение определять свои собственные цели;

- заморозка работы по саморазвитию (достигнув определенного уровня, человек считает нецелесообразным дальнейшее самообразование, а потому начинает отставать от тенденций в бизнесе);
- отсутствие навыков в принятии [управленческих] решений;
- использование для решения проблем прагматичного подхода и неумение применять творческие методы;
- неумение общаться с людьми, а также оказывать на них должное влияние [и даже давление];
- недостаток знаний в области управленческой деятельности;
- неумение руководить подчиненными и эффективно организовывать их труд;
- выделение недостаточного количества времени и внимания для собственного обучения и обучения сотрудников;
- нехватка навыков в области формирования эффективно работающего коллектива (речь идет не только о подборе кадров, но и расстановке их по рабочим местам).

Самоменеджмент, особенно самоменеджмент руководителя важен не только в контексте его личных карьерных достижений, но и для обеспечения успешной работы организации в целом. Только эффективный управленец может привести организацию и ее сотрудников к успеху. Только тот человек, который научился эффективно управлять собой и своим временем, сможет совладать с большой организацией.

Итак, нам вполне понятно, что самоменеджмент и еще *самомотивация* — это одни из важнейших моментов не только в работе руководителя, но и в повседневной жизни человека, который стремится к достижению успеха. Важно не просто научиться управлять своим временем, а выработать внутреннее желание работать, желание, обусловленное определенными стимулами,

поэтому самомотивацию не стоит недооценивать. Порой человека может выбиться из колеи, когда окружающие не верят в его успех или сознательно занижают его достоинства — механизм самомотивации подстегивает к дальнейшим действиям независимо от внешних обстоятельств. И, действительно, самый быстрый способ подстегнуть себя — прислушаться к внутренним стимулам. Например, обратить внимание на физиологические потребности. Для удовлетворения большинства из них непременно понадобятся определенные средства, которые просто невозможно получить при бездействии. Потребностями более высокого уровня являются безопасность и уверенность в завтрашнем дне. Сила мотивации зависит только от того, насколько высока планка.

Несмотря на то, что многие отрицают влияние *общественного мнения*, оно часто является основным фактором самомотивации (человек может ходить на работу, чтобы не прослыть бездельником и при этом довольствоваться невысоким положением и средней заработной платой...). Некоторых самомотивация побуждает к активному продвижению по карьерной лестнице, получению высокого социального статуса, значительных денежных доходов. Таким образом, самомотивация основывается на потребностях человека, которые описывает пирамида Маслоу (см. выше).

Методы самоменеджмента можно разделить на несколько категорий:

- метод организационного управления, подразумевающий планирование дальнейшей деятельности, исходя из объективного анализа текущей ситуации. Речь идет как о внутренних, так и о внешних факторах;
- методики саморегуляции стресса, состоящие в том, чтобы научиться сопротивляться внешним негативным влияниям, сохраняя при этом психологическое равновесие и работоспособность;

- аутогенная тренировка как одна из главных процедур, на которой основан самоменеджмент. Кратко ее можно определить как самовнушение и самоубеждение в своих силах и способностях;
- [медитация, довольно часто использующаяся для того, чтобы быстро восстановить силы и эмоциональное равновесие в перерывах между напряженной работой].

Можно сказать, что самоменеджмент — это непрерывная работа над собой — речь не только о формировании определенных профессиональных навыков и умения эффективно расходовать свое рабочее время — имеется в виду работа над собственной психикой, что может помочь стать уверенным в собственных силах, научиться сохранять самообладание в стрессовых ситуациях.

Технологии самоменеджмента представляют собой, как мы уже говорили выше, определенную последовательность этапов, которая созвучна с его основными целями.

Для начала необходимо определиться с *целью,* а также *критериями*, которые будут свидетельствовать о ее достижении. Для этого необходимо четко проанализировать текущее положение дел, после чего станут очевидны реально достижимые будущие показатели. Важно, чтобы конечный результат имел какое-то четкое выражение (например, количественное).

На следующем этапе необходимо обратить внимание на *фактор информации*, которая необходима для того, чтобы реализовать цель самоменеджмента. Данные могут поступать как из внутренних, так и из внешних источников. При этом они должны быть актуальными (то есть соответствовать реальной картине происходящего).

Планирование состоит в том, чтобы выработать четкий алгоритм действий по достижению поставленных целей. При этом важно предусмотреть возможные колебания во внутренней или внешней среде, чтобы опреде-

лить альтернативные алгоритмы, которые позволят избежать негативных последствий и кризисных состояний.

Принятие решений — один из важнейших этапов, из которых состоит самоменеджмент. Организации данного процесса стоит уделять особое внимание. Должны быть созданы определенные условия для работы, а также полное обеспечение информацией, чтобы действия были осмысленными и соответствовали текущему положению дел.

Для эффективной реализации принятых решений важно обеспечить *комфортные условия работы*. При этом важно соблюдение как физиологических, так и психологических особенностей. Ключевые задачи могут быть реализованы самостоятельно, а второстепенные могут быть делегированы подчиненным.

На всех этапах работы должен совершаться непрерывный *контроль* полученных результатов для учета соответствия их запланированным. Это позволит вовремя выявить отклонения и отреагировать соответствующим образом.

При этом, конечно, стоит помнить:

- четкому планированию и распределению операций должно подвергаться только примерно 60% рабочего времени. При этом оставшиеся 40% должны быть незанятыми на случай возникновения непредвиденных обстоятельств, срочных переговоров, а также контактов как внутри организации, так и за ее пределами. Кроме того, запланированные дела чисто физически могут занять большее количество времени;
- планирование рабочего времени не должно иметь одномоментный характер. Данная работа должна проводиться регулярно и систематично. Кроме того, можно постоянно вносить коррективы в разработанную программу действий;

- плановые показатели должны быть реалистичными и разрабатываться на основе реальных возможностей человека. За основу можно брать отчетные показатели предыдущих периодов или специальные расчеты;
- для эффективного самоменеджмента важную роль играет такое понятие, как *компенсация потерь времени*. Имеется в виду, что если у появилось *окно* сегодня, то лучше его потратить на выполнение части задач, запланированных на завтра;
- составляя отчет о проделанной работе, следует фиксировать не количество выполненных действий, а достигнутые результаты в реальном выражении — это поможет создать объективную картину выполнения плана;
- для того чтобы выполнение работ производилось своевременно, важно, чтобы планы было четко согласованы во времени;
- если планы составляются на разных уровнях (директор, ректор, заместители, проректоры, подчиненные), то они должны быть согласованы во времени.

Эффективный самоменеджмент дает массу преимуществ как руководителям организации, так и людям, задействованным в любой другой сфере деятельности. Речь идет о следующих положительных моментах:

- значительное уменьшение временных затрат, а также прочих ресурсов на выполнение тех или иных работ;
- организация эффективного механизма трудовой деятельности, что обеспечивает более высокие экономические и прочие результаты, чем в обычных условиях;
- отсутствие стрессовых ситуаций, которые связаны со спешкой из-за боязни не успеть закончить работу в срок;

- если работа выполняется качественно, а также в рамках поставленных сроков, то она приносит моральное удовлетворение как руководителям, так и их подчиненным;
- если у труда есть видимый результат, то это является своего рода мотивацией к дальнейшим активным действиям;
- с каждым четко спланированным шагом растет уровень профессионализма и квалификации;
- в процессе самоменеджмента идет поиск коротких путей достижения целей, на реализацию которых ранее уходило значительное количество времени.

Стоит отметить, что время, затраченное на планирование и организацию работы, полностью окупается не только конечными результатами деятельности, но и полученными навыками по управлению собственными ресурсами.

Система самоменеджмента подразумевает под собой совокупность ряда взаимосвязанных элементов, которые обеспечивают эффективную организацию рабочего процесса. Можно выделить такие составляющие:

- управление временем подразумевает правильное определение пропорций труда и отдыха, а также распределения длительности каждой из операций;
- управление финансовыми средствами состоит в определении свободных ресурсов, а также тех, которые необходимо задействовать для достижения поставленной цели;
- управление коммуникациями означает поиск связей и источников информации как во внутренней, так и во внешней среде;
- управление рабочим пространством подразумевает правильную организацию рабочего места в соответствии с эргономическими и прочими требованиями.

Конечно, самоменеджмент — это сложный процесс, и потому подходить к нему нужно комплексно. Если

упустить одну или несколько составляющих, то в плане возникают так называемые узкие места, которые могут негативно сказаться на качестве работы, на сроках ее выполнения. Подготовка к выполнению того или иного рабочего процесса требует определенных усилий и может занять некоторое время, которое позже окупится результатами.

Итак, одним из необходимых условий успешной и результативной работы является самоменеджмент. Он заключается в умении правильно распределять имеющиеся ресурсы, в том числе, и временные. Стоит отметить, что довольно часто данное понятие отождествляют с тайм-менеджментом. И это не удивительно, ведь именно умение правильно организовать свой рабочий день обусловливает скорость и качество достижения целей. На данный момент, учитывая современный темп жизни, а также уровень конкуренции, самоменеджмент становится объективной необходимостью для тех людей, которые нацелены на результат.

В условиях реализации компетентностной модели образования особое значение придается освоению обучающимися общих компетенций. Именно общие компетенции позволят сформировать способность к адаптации в изменчивой профессиональной среде. Успешное освоение и последующее применение общих компетенций – это последовательное и целенаправленное использование эффективных методов работы в повседневной практике, с оптимальным использованием своих собственных ресурсов для достижения поставленных целей. Несмотря на то, что все дисциплины и междисциплинарные курсы формируют общие компетенции, все-таки освоение и мониторинг результата освоения этих компетенций вызывает у педагога определенные трудности. Но общие компетенции потому и называются общими, потому что ими должен владеть каждый, как обучающийся, так и обучающий.

Концепция самоменеджемента в работе педагога позволит ему обобщить свои достижения, сформировать перспективы собственного развития, увидеть свое место в системе общих компетенций. Научить успешному применению общих компетенций может только преподаватель, который сам освоил прикладные модели самоменеджмента и личной конкурентоспособности.

В науке уже выделены ключевые навыки эффективного менеджера:

- способность управлять собой;
- способность в полной мере использовать свое время, энергию, умения;
- способность справляться со стрессами;
- умение ставить четкие реалистичные личные цели, направленные на постоянный личностный и профессиональный рост;
- восприимчивость к новым ситуациям и способности своевременно решать проблемы.

Перечисленные навыки самоменеджмента позволяют педагогу структурировать не только собственное профессиональное пространство, но и определять перспективы и направления развития, обучающихся в динамике.

Таблица 3

Сравнительный анализ общих компетенций обучающихся, направлений самоменеджмента и показателей эффективности

Общие компетенции обучающегося (ФГОС)	Направления самоменеджмента педагога	Показатели эффективности
1. Понимать сущность и социальную значимость своей будущей профессии, проявлять к ней устойчивый интерес.	Обеспечение качества образования и мониторинг учебных достижений обучающихся.	Средний балл экзамена по выбору
2. Организовывать собственную деятельность, выбирать типовые методы и способы выполнения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество.	Творческие и исследовательские проекты.	Публикация результатов в СМИ.
3. Принимать решения в стандартных и нестандартных ситуациях и нести за них ответственность.	Предметные олимпиады; интеллектуальные марафоны; предметные недели; различные конкурсы и викторины; проекты по различной тематике; индивидуальные творческие задания.	Формирование собственной методической системы.
4. Осуществлять поиск и использование информации, необходимой для эффек-	Цифровые образовательные ресурсов для обучающихся всех форм обуче-	Банк ЦОР

тивного выполнения профессиональных задач, профессионального и личностного развития	ния – очной, заочной, очно-заочной, дистанционной.	
5. Владеть информационной культурой, анализировать и оценивать информацию с использованием информационно-коммуникационных технологий.	Формирования навыков взаимодействия в информационной среде.	Сайт педагога, группы студентов в социальных сетях.
6. Работать в коллективе и команде, эффективно общаться с коллегами, руководством, потребителями	Формирование образовательного пространства и социального сотрудничества.	Учебное сообщество и работа с социальными партнерами.
7. Брать на себя ответственность за работу членов команды (подчиненных), результат выполнения заданий.	Умения получить внешнюю положительную оценку своей работы.	Почетные грамоты, благодарственные письма за повышение профессионального уровня и отличные педагогические достижения.
8. Самостоятельно определять задачи профессионального и личностного развития, заниматься самообразованием, осознанно планировать повышение квалификации.	Непрерывное профессиональное развитие включает в себя собственную систему повышения квалификации	Курсы повышения квалификации, дистанционное образование.
9. Ориентироваться в условиях частой сме-	Собственная методическая система и	Публикации, научно-

ны технологий в профессиональной деятельности	диссеминация педагогического опыта.	практические конференции, профессиональные конкурсы.

Основные приемы самоменеджмента педагога позволяют освоить основные компетенции будущему профессионалу, выпускнику:

- ставить перед собой цели и определять направления их достижения;
- самостоятельно определять задачи профессионального и личностного развития;
- умение осуществлять поиск и использовать информацию, необходимую для эффективного выполнения профессиональных задач;
- анализировать методы достижения поставленных целей;
- владеть информационной культурой.

Концепция самоменеджмента направлена не только на то, чтобы организовать и обобщить свою собственную работу и работу обучающихся, но и на то чтобы результаты имели внешние представления. Именно внешняя оценка результатов педагогической деятельности позволяет развиваться не только педагогу, но и образовательному учреждению.

Педагоги вообще нуждаются в психолого-педагогической помощи при оценке своих сильных и слабых сторон, развитии умений оптимальной самоорганизации собственной профессиональной деятельности и самоконтроля. Потребность в самосовершенствовании — одна из самых профессионально важных потребностей. Добиться необходимого развития и совершенствования можно, на наш взгляд, и при по-

мощи оптимальной самоорганизации, то есть при самоменеджменте.

Самоменеджмент определяют, как *непрерывный комплексный процесс накопления человеческого капитала, когда его собственник берет на себя ответственность за этот процесс и сам выбирает средства и методы работы для того, чтобы, максимально используя собственные возможности, сознательно управлять течением своей жизни (самоопределяться) и преодолевать внешние обстоятельства, как в профессиональной деятельности, так и в личной жизни*. И независимо от того, какой начальный человеческий, социальный капитал мы имеем при рождении, при подведении жизненных итогов оценивается только его приращение, ценность для общества и мира, для природы.

Самоменеджмент — это жизненно необходимый, хотя и достаточно трудный процесс, именно еще и потому, что современный педагог — это духовно-нравственная, ответственная, активно-созидательная, экологически образованная личность, обладающая способностью к рефлексии, стремлением к саморазвитию и самореализации. Самоанализ педагогической деятельности позволяет выработать индивидуальную технологию самоменеджмента, которая является средством профессионального развития педагога и способом совершенствования ключевых компетенций. И здесь важно помнить о стимулирующих и препятствующих факторах:

– недостаток времени;
– собственная инертность;
– состояние здоровья.

При недостатке времени педагогу невозможно проявлять творчество, быть генератором идей, направленных на непрерывное качественное обновление учебно-воспитательного процесса, работать с полной

самоотдачей, личным примером убеждать учащихся в возможности интересного, продуктивного, полезного учебного труда. Кроме того, много времени занимает оформление различной документации, количество которой в последнее время очень возросло. Однако важно помнить: выработанная человеком, для которого важен самоменеджмент, система распределения времени поможет осуществлять работу целенаправленно, планомерно, систематично, личностно-ориентировано, рефлексивно, на научной основе; действовать дружно и слаженно с коллегами; повышать производительность личного труда за счет его интенсификации, создавать и эффективно использовать банки данных; внедрять удобные формы и способы оформления документации (сокращая объем, одновременно увеличивая информационную емкость).

Что касается здоровьесбережения, то при достаточно высокой нагрузке, оно тоже возможно — в случае эффективного распределения времени отдыха и занятости теми делами, которые позволяют восстанавливать профессиональные, психофизические, интеллектуальные ресурсы.

Кстати, под *профессиональными* ресурсами подразумеваются:

- организаторские способности;
- умение предъявлять педагогически целесообразные требования;
- восприимчивость к новому;

- под *психофизическими*:

- физическое и психическое здоровье;
- саморегуляция;
- позитивный настрой на деятельность;
- мобильность;

- под *социальными*:

- коммуникабельность;

- инициативность;

- под *интеллектуальными:*

- способность к постоянному самообразованию;
- творческую деятельность;
- круг интересов;

- под *нравственными*:

- ответственность;
- корректность;
- порядочность;
- сопричастность;
- объективность в оценке.

При развитии профессиональной компетентности через самоменеджмент необходимо наличие и использование личностных ресурсов, таких, как:

- позитивная «я-концепция»;

- интернальный локус контроля (умение контролировать свою жизнь и принимать на себя ответственность за нее): высокий уровень субъективного контроля;

- аффилиация (умение общаться с окружающими, определенная социальная компетентность, стремление быть вместе с людьми);

- эмпатия (умение сопереживать окружающим, проживать вместе с ними какой-то отрезок их жизни, накапливая при этом свой собственный опыт).

Итак, теперь мы можем резюмировать материалы нашей темы.

Быть организованным означает быть подготовленным, чувствовать себя собранным, владеть ситуацией, быть готовым использовать все имеющиеся возможности и справиться с любыми сюрпризами и неожиданностями, которые жизнь создает на нашем пути. Мы живем в сложном, быстро развивающемся мире, который полон безграничных возможностей [52].

---

52 Моргенстерн Дж. Тайм-менеджмент. Искусство планирования и управления своим временем и своей жизнью. - М., 2001.

Самоменеджмент — это самоорганизация, умение управлять собой, руководить процессом жизнедеятельности в самом широком смысле слова – во времени, в пространстве, в общении, в деятельности.

Самоменеджмент педагога – это использование испытанных методов работы в повседневной педагогической практике для того, чтобы оптимально и со смыслом организовать свое время.

Особое значение имеет необходимость учиться планировать свое рабочее время. Планирование призвано обеспечить хозяйское использование самого ценного достояния – времени, а именно:

- либо имеющееся время употребить для плодотворной и успешной деятельности (максимальный критерий);
- либо достичь поставленных целей с возможно меньшим расходом времени (минимальный критерий).

Основная цель самоменеджмента состоит в том, чтобы максимально использовать собственные возможности, сознательно управлять течением своей жизни (самоопределяться) и преодолевать внешние обстоятельства, как на работе, так и в личной жизни [53].

Каждому человеку необходимо уметь превратить ситуацию, для которой типична неупорядоченность действий, обусловленная внешними обстоятельствами, в ситуацию направленных и выполнимых задач. Даже тогда, когда мы загружены разными заданиями и работа прямо-таки захлестывает, можно, благодаря последовательному планированию времени и использованию методов научной организации труда, лучше осуществлять свою деятельность, для чего необходимо каждый день выделять резерв времени (в том числе, и для досуга) для действительно организационных функций.

---

53 Зайверт Л. Ваше время – в ваших руках. - М.: Интерэксперт, ИНФРА-М, 1995.

Многие исследователи, кстати, слишком ориентированы на *процесс* профессиональной деятельности, а не на его *результаты*. При таком подходе они предпочитают при осуществлении самоменеджмента:

- правильно делать дела вместо того, чтобы делать правильные дела;
- решать проблемы вместо того, чтобы создать творческие альтернативы;
- сохранить средства вместо того, чтобы оптимизировать использование средств;
- выполнить долг вместо того, чтобы добиваться результатов;
- уменьшать затраты вместо того, чтобы повышать прибыль.

Однако вместо того, чтобы менять обстоятельства, которые мы часто не в силах изменить, нужно изменить свое отношение к ним.

Напомним сказанное выше: контролировать *время – путем составления планов работы, где каждому виду деятельности нужно уделять место, указав время необходимое для его реализации, а также то, на какую долю свободного времени может рассчитывать человек*. С помощью такого контроля можно не только научиться контролировать себя, но и контролировать исполнение ежедневных профессиональных задач. Ежедневное решение разного рода задач и проблем можно представить в виде различных функций, которые находятся в определенной взаимозависимости между собой и, как правило, осуществляются в определенной последовательности.

Процесс самоменеджмента в аспекте последовательности выполнения конкретных функций охватывает такие фазы:

- постановка цели – анализ и формирование личных целей;

- планирование – разработка планов и альтернативных вариантов своей деятельности;
- принятие решений по конкретным делам;
- организация и реализация – составление распорядка дня и организация личного трудового процесса с целью реализации поставленных задач;
- контроль – самоконтроль и контроль итогов (в случае необходимости – корректировка целей);
- информация и коммуникации – фаза, свойственная в определенной степени всем функциям, так как и коммуникация, и обмен информацией необходимы на всех фазах самоменеджмента.

Отдельные функции не обязательно строго следуют одна за другой, а могут переплетаться. Преимущества овладения искусством самоменеджмента состоят в следующем:

- ✓ выполнение работы с меньшими затратами времени, лучшая организация труда;
- ✓ меньше спешки и стрессов;
- ✓ больше удовлетворения от работы;
- ✓ активная мотивация труда;
- ✓ рост квалификации;
- ✓ снижение загруженности работой;
- ✓ сокращение ошибок при выполнении своих функций;
- ✓ достижение профессиональных и жизненных целей кратчайшим путем.

Следует отметить, что в современном научном понимании самоменеджмент рассматривается не только как личное самоуправление, самоорганизация человеком собственно процессов жизнедеятельности или труда, а скорее, как *системное самоуправление и саморегуляция «системами систем* (когда процессы самоуправления определяются системными закономерностями, а не волей и желанием человека и действуют как самоорганизующиеся системы).

Отсюда: сущность самоменеджмента состоит в учете и применении задач, методов и особенностей индивидуального самосовершенствования как в работе каждого специалиста (что хорошо известно) [54], так и в работе с «системами систем». Работа с «системами систем» — совершенно новый аспект самоменеджмента, где сущность самоменеджмента проявляется в работе с феноменами, порожденными самодвижением систем (семейных, профессиональных, экономических и т. п.): принятием внешних ресурсов, их антиразрушающим и системообразующим поведением, самоорганизацией. Смысл самоменджмента объясняется фундаментальными закономерностями функционирования социума, биоса, управления в их совокупности.

Самоменеджмент является эффективным способом учета новых реальностей, переходных процессов и изменений.

А теперь добавим:

- существует несколько методик планирования времени и принятия решений:

- *Метод «Альпы»* включает в себя пять стадий:

- составление заданий дня;
- оценку длительности акций;
- резервирование времени «про запас»;
- принятие решений по приоритетным, сокращениям и делегированию
- (перепоручение);
- последующий контроль – перенос несделанного[55].

Ведение дневника времени, представляет собой одновременно календарь–памятку, личный дневник, записную книжку, инструмент планирования,

54 Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер. - М.: Дело, 1991.

55 Зайверт Л. Ваше время – в ваших руках. - М.: Интерэксперт, ИНФРА-М, 1995.

справочник, абонементную книжку, картотеку идей и инструмент контроля...

Анализ *по принципу Эйзенхауэра***.** Согласно этому правилу, оцениваются срочность и важность дела.

В зависимости от степени срочности и важности задачи делят на четыре возможности их оценки и (в итоге) выполнения:

- *срочные важные* дела. За них нужно приниматься немедленно и самому их выполнять.
- *срочные менее важные* дела.
- *менее срочные важные* задачи. Их не надо выполнять срочно, но необходимо контролировать, чтобы они не перешли в разряд срочных дел.
- *менее срочные менее важные* задачи[56].

Следует не забывать, что задачи самоменеджмента учитывают и биологический фактор деятельности человека, который включает в себя понятие *естественного ритма работы* индивидуально для каждого человека и понятие *биоритмов*.

Работоспособность каждого подвержена определенным колебаниям, происходящим в рамках естественного ритма. Обычно говорят о «человеке утра» («жаворонок») и о «человеке вечера» («сове»). Пик работоспособности приходится у них на разные периоды дня. При этом каждый человек может приспособиться к колебаниям своей работоспособности. Необходимо изучать свои способности и использовать эти закономерности в своем распорядке дня.

В жизни присутствуют три различных потока энергии, которые воздействуют на человека:

- *физический ритм* — он влияет на проявление физической силы и силы воли;

56 Зайверт Л. Ваше время – в ваших руках. - М.: Интерэксперт, ИНФРА-М, 1995.

• *психический ритм* – он определяет динамику чувств, настроений, творческих сил;

• *интеллектуальный ритм – он влияет* на проявление умственных способностей человека.

У каждого человека всегда различные, постоянно меняющиеся комбинации характеристик физического, психологического и интеллектуального состояния.

Учет индивидуального биоритмического состояния позволяет улучшить работоспособность, учитывая его при составлении планов работы.

Вопросы и задания по материалам Темы 17

1. В чем заключается сущность самоменеджмента?
2. Нужен ли самоменеджмент педагогу, руководителю образовательного учреждения и зачем?
3. Каковы общие функции самоменеджмента?
4. Расскажите о факторах, обусловливающих необходимость самоменеджмента.
5. Подготовьте сообщения о методах и технологиях самоменеджмента.
6. Что мы понимаем под профессиональными ресурсами педагога?

Тема 18. Ресурсы, человеческие ресурсы образовательной организации: факторы эффективного управления

Понятие об управлении ресурсами.
Управление ресурсами и управление персоналом.
Человеческие ресурсы в образовании.
Педагогические условия управления человеческими ресурсами.

Ресурс – необходимое для достижения целей деятельности средство. Материальные ценности, люди, квалификация, цели, знания, финансы становятся ресурсом только в рамках определенной деятельности. Вне контекста деятельности все эти сущности ресурсом не являются. Имеющиеся в наличии, но не включенные в деятельность материальные ценности можно рассматривать как резерв или запас.

Выделяют следующие виды ресурсов: целевые, квалификационные (знаниевые, языковые), финансовые и материально-технические. Традиционно к номенклатуре ресурсов в системе образования относят только финансовое и материально-техническое обеспечение. Деятельностный подход значительно расширяет данную типологию.

Управлением ресурсами называют такой вид управления, целью которого является ресурсное обеспечение систем коллективной деятельности людей с определенными стратегическими и тактическими целями. Различают управление целевым ресурсом, управление персоналом (квалификацией), управление финансами (финансовыми потоками), управление материально-технической базой (недвижимостью, земельными ресурсами и т. д.). Каждый из этих видов имеет свою специфику и в методах управления, и в квалификации

менеджеров. Но в целом управление ресурсами имеет главную особенность, или установку: *не ресурсы определяют цели и задачи деятельности, а наоборот, цели и задачи деятельности определяют специфику поиска, распределения и управления ресурсами.* Наличие тех или иных ресурсов может изменять только технологию и технику управления во времени, в ситуациях «здесь и сейчас», но не стратегический принцип управляемой системы. Управление целевыми ресурсами в гуманитарных сферах деятельности, таких, как образование, есть одно из главных направлений менеджмента. Традиционно это направление менеджмента ориентировано на использование психологических методов работы с персоналом для обеспечения мотивации и личностной диагностики персонала. Однако все чаще и здесь начинают использоваться деятельностные (прагматические) и юридические методы работы. В основном, они применяются на первичной стадии подбора персонала, на уровне определения принципов кадровой политики, на уровне регулирования производственных отношений, аттестации.

Управление персоналом включает в себя такие виды деятельности, как:

• определение принципов кадровой политики, формирование штатного расписания, списка квалификаций (квалификационных требований), необходимых для выполнения задач (в соответствии с ранее отработанной стратегией и тактикой деятельности);

• поиск кадров под ранее сформированные требования и условия работы;

• найм на работу (предварительная проверка информации, психологическая диагностика, заключение трудовых договоров и контрактов и т. д.);

• стимулирование и мотивирование деятельности персонала; формирование условий для карьерного продвижения сотрудников;

• оценка, контроль и мониторинг деятельности персонала;

• периодическая аттестация кадров;

• обучение и повышение квалификации кадров;

• организация свободного времени работников;

• разрешение конфликтов, расторжение трудовых договоров и т. д.

А теперь о следующем. Конечно, руководитель современной образовательной организации должен не только знать основные принципы проектирования, программирования образования и управления финансовыми потоками, но и уметь реально эти потоки организовывать, перераспределять, осуществлять логистику ресурсов. Во многом такое управление является инновационным и не может регулироваться ранее разработанными нормативами. Дефицит такого рода квалификации менеджеров порождает стагнацию и застой в деятельности образования, закрепляет жесткую централизованную систему управления ресурсами в образовании.

Учебные заведения вынуждены повышать качество образования, проводить *рекламную работу*, чтобы привлечь больше учеников. Конечно, такая система является оправданной в демократических условиях и в условиях реформ образования. Она отменяет жесткий территориальный способ набора контингента учащихся и вводит выборный принцип. Основным оценщиком качества образования становится не вышестоящий орган управления образования, а сам потребитель образовательных услуг. Рыночная система финансирования образования строится по схеме оплаты потребителями образовательных услуг напрямую учебному заведению или педагогу. В условиях рынка ученик/студент является скорее клиентом, чем потребителем. Организация соответствующей образовательной услуги, инвестирование в новый образовательный проект зависят от воз-

никающего спроса на услугу со стороны граждан. В такой схеме заказчиком на образовательную услугу и становится сам клиент. Оказывать образовательные услуги могут разные юридические субъекты: частные учебные заведения, государственные учебные заведения, физические лица. Государство может организовывать платные образовательные услуги с целью получения прибыли, но тогда оно становится своеобразным инвестором в бизнес. Если государственное учебное заведение начинает организовывать платные образовательные услуги, оно реализует схему смешанного финансирования. В смешанной схеме существует два и более источников финансирования учебного заведения: собственно госбюджет, средства за оказание платных образовательных услуг, инвестиции и т. д. В смешанной системе финансирования важно жестко различать типы бюджета в зависимости от источника финансирования. Каждый бюджет требует своих схем и принципов управления. Нормы, применяемые к госбюджетному финансированию, не распространяются на нормы рыночного бюджета. В целом очень важно соблюдать принцип: клиент не может и не должен за одну и ту же образовательную услугу платить дважды. Приоритет и монополизация какой-либо одной из финансовых схем не позволяют расширять многообразие образовательных услуг, улучшать их качество. Это отрицательно сказывается на динамике спроса на образование, реализации гражданами своего права на образование и состоянии системы образования в целом по стране. Современная система образования должна быть разнообразной и практиковать множество финансовых схем. Управление материально-техническим обеспечением есть особый тип менеджмента, ориентированный на создание адекватной технологической среды деятельности, условий труда. Оно включает в себя проектирование современных средовых требований к деятельности, дизайн и соответствующую

организацию среды, ее периодическое обновление и расширение. Объектами такого рода управления становятся земельные ресурсы, недвижимость, оборудование, окружающая среда, микроклимат в организации и т. п.



Структура ресурсов образовательного учреждения

Но в любом случае важно помнить: главным ресурсом для эффективного образования являются, естественно, педагогические кадры. И важно здесь все: качество их подготовки, правильно выбранная система стимулирования работы (не только материальная), ус-

ловия труда, престижность, конкурентоспособность, желание к самореализации. Эффективность профессиональной деятельности педагогического коллектива определяется уровнем педагогической культуры всех его членов, характером межличностных отношений, пониманием коллективной и индивидуальной ответственности, степенью организованности, сотрудничества.

Для практической реализации эффективного использования ресурсов образовательной организации необходимо учитывать ряд факторов:

- *регламентация деятельности* (установление однозначных правил поведения в рамках образовательной деятельности). Для педагогического персонала это, прежде всего, технологии реализации образовательных программ. Иногда регламентные документы (регламенты процессов, положения о подразделениях, должностные инструкции), принятые в учреждении, малоэффективны. Причины этого — неструктурированность системы регламентации деятельности даже образовательных программ. Многие положения быстро устаревают и становятся неактуальными, а какие-то процессы излишне регламентированы, и задерживают необходимые изменения. Именно поэтому важно создать систему регламентации деятельности и сделать это на основании процессного подхода. Если формализовать процессы и закрепить границы ответственности за выполнение через создание четких условий процесса, то результативность может быть повышена во много раз:
- *создание правил* (способов, условий деятельности, официально зафиксированные в директивных документах модели поведения, стандарты деятельности, соблюдение которых контролируется, а нарушение наказывается);
- *субъекты педагогической деятельности* — педагогические работники, члены коллектива, профессорско-преподавательский/научно-педагогический состав.

Для регламентации деятельности здесь обычно используются организационные документы: воспитательные и образовательные программы, должностные инструкции, положения о подразделениях, программы развития и пр.;

- *учебные программы/рабочие программы* — официально утвержденные документы, отражающие содержание и уровень развития компетенций и реализуемые в образовательных организациях различных типов;
- *традиции* — неофициальные и, как правило, не зафиксированные, но четко соблюдаемые модели поведения, следование которым контролируется сотрудниками организации, а их нарушение порицается. Сотрудники организации, которые принимают самое активное участие в сохранении, распространении и контроле за исполнением норм, становятся его лидерами (формальными или неформальными);
- *организация процессов деятельности* — часть деятельности, в ходе которой субъекты организуют образовательный процесс, используя все возможные ресурсы;
- *синергизм* — придание деятельности всех членов образовательной организации единой направленности, стремление к общей цели и эффективное использование суммарного потенциала организации. Для успешного раскрытия потенциала синергии необходимо учитывать ряд условий:

• концентрация и массированное использование ранее рассредоточенных ресурсов;

• повышение связности, скоординированности действий частей образовательной организации.

• согласованность и направленность в сторону необходимого результата;

• повышение производительности одних участников за счет эффекта присутствия других;

- модульность частей;
- привлекательность поставленной цели и хорошая организация (как процесс);
- доскональное знание возможностей сотрудников, психологический климат в коллективе;
- продуманная мотивация.

Внешняя оценка позволяет выделить признаки эффективности использования ресурсов образовательной организации. Ее составляющие:

- отзывы работодателей;
- процент трудоустройства выпускников по специальностям/не по специальностям;
- рейтинг среди образовательных организаций одного типа;
- государственное лицензирование и аккредитация образовательной деятельности;
- наличие подтверждающих сертификатов качества;
- инвестиционная привлекательность (социальное партнерство, создание ресурсных центров и центров переподготовки специалистов);
- государственные премии и награды;
- признание свидетельств и дипломов за пределами региона и государства.

К внутренней оценке эффективности использования ресурсов образовательной организации мы относим:

- стабильность кадрового состава;
- высокий уровень положительной мотивации коллектива;
- высокий процент переаттестованных и аттестованных педагогов, преподавателей с научной степенью, прошедших стажировку на предприятии и др.;
- регулярное обобщение и трансляция лучшего педагогического опыта;
- результативное использования современных образовательных технологий, в том числе, IT-технологии;

- привлечение лучших специалистов с производства для рецензирования программ и дипломных проектов;
- продуманная и гибкая система стимулирования сотрудников образовательной организации за результативность работы;
- соответствие материально-технического оснащения требованиям реализации ФГОС (ФГОС 3+ и Болонского процесса).

Конечно, что касается управления человеческими ресурсами в системе образования, то мы, в принципе, определили: в теориях управления существуют различные подходы к классификации персонала в зависимости от профессии, должности, степени участия в процессе. Специфика функционирования образовательной системы обусловливает необходимость сочетания как традиционных для общего менеджмента подходов к управлению персоналом, так и особенных, которые, прежде всего, объясняются реализуемыми образовательными учреждениями педагогическими функциями. Поскольку персонал здесь, преимущественно, педагогический, и на характеристику и поведение его членов влияет данная специфика деятельности (учить, воспитывать, подавать пример поведения и проч.), то вполне закономерным представляется рассмотрение именно педагогических условий управления человеческими ресурсами образовательной организации.

Под педагогическими условиями управления человеческими ресурсами в образовательном учреждении следует понимать обстоятельства, определяющие успешность управленческой деятельности, которые обусловлены спецификой функционирования общеобразовательного учреждения и реализуются в рамках педагогических функций. Данная позиция предполагает учет руководителем в своей управленческой работе фактора воздействия на сознание и поведение сотрудников

специфических особенностей педагогического труда. К педагогическим условиям управления ресурсами необходимо отнести, прежде всего, следующие:

– сочетание личностно-ориентированного, гуманистического, человекоцентристского подходов в управлении педагогическим персоналом (то есть тех же подходов, которые определены в качестве ведущих применительно к современному образовательному процессу);

– принцип педагогического сотрудничества и взаимодействия в управлении;

– формирование позитивного психологического климата в творческом коллективе;

– обеспечение условий профессионального роста педагогов.

Развивающейся системе образования необходим руководитель-менеджер с новой логикой мышления, с новой управленческой культурой.

Осуществляемые в стране радикальные экономические преобразования, динамичные инновационные процессы во всех сферах хозяйственной и производственной деятельности, обострение рыночной конкуренции, глобализация экономики вызывают глубокий интерес отечественной науки и практики управления к мировому опыту активизации человеческого фактора для достижения эффективности и конкурентоспособности организаций. Успехи ведущих фирм в развитых странах связаны с созданием высокоэффективных механизмов управления ресурсами уровне организации, в основе формирования, которых лежит комплексный, стратегический подход к использованию и развитию трудового потенциала. Уже достаточно давно активизировался пересмотр основных принципов традиционного технократического управления, который в 1980-х гг. завершился формированием научной концепции управления человеческими ресурсами, обогатившей практику

менеджмента прогрессивными методами, технологиями управления людьми в сложной инновационной среде. Приоритетными стали гибкие формы использования рабочей силы, непрерывное повышение качества человеческих ресурсов, новые подходы к организации и стимулированию труда, обращение к культурно-этическим факторам производительности и качества трудовой жизни. Наиболее успешные организации сегодня (вне зависимости от национальной и отраслевой принадлежности) имеют общие характерные черты:

– обеспечивают гарантированную занятость, перспективные системы продвижения по службе, внутреннее развитие персонала вместо кампаний найма;

– создают исключительно широкие возможности участия в хозяйственных решениях;

– относятся к своим работникам не как к наемным лицам, а как к членам общей корпоративной сети;

– развивают систему общих ценностей, исходя из критической важности долгосрочного благосостояния организации, их руководители проявляют реальную преданность делу.

В целом тенденции управления персоналом/человеческим ресурсами носят глобальный характер и отражают поиски передовых компаний в создании высокоэффективных систем реализации творческого и производительного потенциала. Основополагающим теоретическим положением новых подходов к управлению людьми является признание экономической полезности и социальной ценности человеческих ресурсов, освоение и развитие которых нуждается в инвестиционных вложениях подобно другим видам экономических ресурсов.

Быстрая приспосабливаемость к непрерывно изменяющемуся спросу усиливает потребность и в более высоком уровне образования, непрерывном обучении

работников, развитии у них способности к творчеству и постоянному обновлению.

Итак, нам вполне понятно, что *человеческие ресурсы – это высококвалифицированные профессионалы и обучающиеся, которые оцениваются совокупностью личностных, деловых и профессиональных, качеств, а также приобретенными в ходе обучения компетенциями.*

Вопросы и задания по материалам Темы 18

1. Дайте общее представление об управлении ресурсами.
2. В чем заключаются особенности ресурсов в образовании?
3. Подготовьте сообщения на тему: «Педагогический коллектив – основной ресурс образования».
4. Каковы, по вашему мнению, основные педагогические условия управления человеческими ресурсами?
5. Что представляет собой внутренняя оценка эффективности использования ресурсов образовательной организации?

Тема 19—20. Управление качеством образования. Система всеобщего менеджмента качества TQM

Проблемы качества образования.

Новые подходы к управлению качеством образования.

Трехфазная модель управления качеством образовательного процесса.

Основные аспекты качества образования.

Социально-психологические барьеры обеспечения качества.

Качество цели образования.

Качество потенциала образования.

Качество и образовательные стандарты.

Принципы тотального/всеобщего управления качеством.

Возможности TQM в современном российском вузе.

Мониторинг качества образования.

Проблема управления качеством образования — одна из самых актуальных сегодня и для каждого руководителя, и для педагога, научно-педагогического работника. Рассматривая проблемы качества образования, мы будем опираться на ряд базовых понятий:

- качество, обеспечение качества, образование, управление качеством образования, улучшение качества.

Качество — совокупность характеристик объекта, относящихся к его способности удовлетворять установленные и предполагаемые потребности.

Обеспечение качества — все планируемые и осуществляемые виды деятельности, доступные постоянному контролю и необходимые для создания уверенности в выполнении требований к качеству.

Образование — целенаправленная социализация личности, обеспечивающая освоение учащимися культурных образцов и ценностей, формирование образа

собственного «Я» на основе систематизированных знаний и умений, а также опыта эмоционального отношения к миру.

Управление качеством образования — планомерно осуществляемая система стратегических и оперативных действий, направленная на обеспечение, улучшение, контроль и оценку качества образования.

Улучшение качества — процесс и результат приближения имеющихся параметров образовательной деятельности к целям и задачам, определенным политикой в области качества образования. Для анализа состояния и развития системы образования в конкретном учебном заведении важное значение имеет понятие *скользящее улучшение качества,* которое описывает позитивные изменения объекта качества в ходе его непрерывного развития, не обязательно предполагающие достижение конечного результата.

Исходя из обозначенных понятий, можно определить качество образования как *социальную категорию, характеризующую состояние и результативность процесса развития открытых образовательных систем, его соответствие, с одной стороны, нормативным целям образования, с другой стороны, потребностям, ожиданиям, запросам личности и различных социальных групп в достижении высокого образовательного результата*. Работа в области качества — это деятельность, которая стремится к максимальной открытости по отношению к непосредственным субъектам образовательного процесса (обучающие и обучающиеся) и внешним партнерам образовательного учреждения (родители, работодатели, социальные институты). Формирование, согласование и утверждение основных компонентов в области качества является одной из важнейших функций администрации образовательного учреждения. Система качества может рассматриваться как инструмент, как средство

осуществления политики в области качества. Предлагая четкую программу действий по достижению определенных результатов, четко формируя цели, работа в области качества способна выполнять мотивирующую роль для персонала организации, поддерживая его собственные профессиональные качества и принуждая к совершенствованию педагогического и методического мастерства. Формирование такой направленности тесно связано с процессом *стратегического планирования качества*, позволяющего сформулировать долгосрочные приоритеты и способствующего рациональным изменениям в развитии организации и деятельности ее персонала.

Ведущие цели стратегического планирования определяются не только разработкой общего плана развития образовательного учреждения на некоторый временной период, но и осмыслением и пересмотром главных направлений образовательных услуг, предоставляемых данным учебным заведением, и их соответствия запросам потребителей. Процессу стратегического планирования предшествует комплексный анализ ситуации развития образовательного учреждения, предполагающий изучение и осмысление сильных и слабых сторон протекания образовательного процесса и деятельности персонала. В процессе такого планирования определяются цель, основные ценности образовательного учреждения, соответствующие реализации целей, определенных понятием качества. Планирование отражает стремление к эффективности за счет предупреждения, раннего выявления и быстрого устранения недостатков различных видов, что является потенциальным источником повышения качества образования. При планировании следует учитывать, что качество образования снижается за счет наличия внутренних и внешних, видимых и скрытых дефектов.

Внутренними дефектами можно считать недостатки, возникшие по вине образовательного учреждения из-за несовершенства учебно-воспитательного процесса, неблагоприятного социально-психологического климата, неадекватных методов управления образовательной организацией. Наиболее типичным примером внутренних дефектов является низкий уровень знаний учащихся по отдельным предметам/дисциплинам, отсутствие навыков самостоятельной работы, низкая мотивация к участию во внеурочной или научной деятельности.

Внешние дефекты связаны с влиянием окружающей среды, слабым взаимодействием учебной организации и социума, отсутствием сотрудничества между семьей и школой. К внешним дефектам относятся общая социально-педагогическая запущенность, отклоняющееся поведение, низкая мотивация к учебной деятельности в целом, невысокий уровень развития социальной компетенции.

Видимые дефекты представляют собой легко выявляемые и объективно диагностируемые, подлежащие мониторингу недостатки образования, связанные, как правило, с отсутствием конкретных знаний и умений учащихся, а также с проявлениями девиантного поведения, правонарушениями и т. д. Многие видимые дефекты устанавливаются в процессе диагностики уровня обученности.

Скрытые дефекты — это недостатки образования, выявление которых с помощью объективных методик является затруднительным. Такие дефекты могут быть обнаружены на основе длительных наблюдений, ретроспективного анализа и самооценки, а также отзывов работодателей и других заинтересованных лиц. К скрытым дефектам относятся слабая способность к социальному взаимодействию, неумение адаптироваться к окружающей среде, отсутствие навыков самообразования в течение всей жизни.

Стремление к эффективности образования за счет предупреждения, раннего выявления и быстрого устранения дефектов различных видов является потенциальным источником повышения качества образования.

Под управлением качеством образования можно понимать целенаправленную деятельность, в которой ее субъекты (органы управления образованием), посредством предоставления образовательных услуг и решения управленческих задач, обеспечивают организацию совместной деятельности потребителей образовательных услуг (учащихся, педагогов, родителей и др.) и ее направленность на качественное удовлетворение их образовательных потребностей.

Новые подходы к управлению качеством образования формируются в русле новой парадигмы управления образованием, которая включает в себя децентрализацию, предполагающую делегирование полномочий более низким административным уровням, возрастание роли органов местного самоуправления; автономию; переход к полицентрической системе. Происходящие изменения определяют демократический характер управления качеством образования, который раскрывается в принципах *партисипативности, субсидиарности, рефлексивности и дуальности.*

Партисипативность предполагает широкое участие всех субъектов образовательной деятельности в подготовке, обсуждении, принятии и реализации управленческих решений в области качества. Данный принцип проявляется в общественно-государственном характере управления (Экспертный совет, Совет образовательного учреждения, Попечительский совет, Координационный совет и т. п.).

Субсидиарность подразумевает принятие решений и ответственность за их реализацию на максимально низком административном уровне. При наличии опреде-

ленных объективных условий, препятствующих самостоятельному принятию решения, ответственность за него передается вышестоящему звену управления.

В основе *рефлексивности* лежат постоянные самооценка, самоанализ и самоконтроль профессиональной деятельности, позволяющие отслеживать качество образования.

Принцип *дуальности*, во-первых, отражает направленность управленческой деятельности на реализацию двух групп целей — нормативных (закрепленных в государственном образовательном стандарте и других нормативных документах) и маркетинговых (определяемых особенностями образовательной системы и требованиями разных образовательных услуг); во-вторых, указывает на необходимость сочетания управления качеством функционирования и управление качеством развития.

На современном этапе развития образования сохраняют свою актуальность и общие принципы управления качеством, к которым можно отнести *комплексность, объективность, преемственность, оптимальность, опережение.*

Комплексность предполагает всесторонний анализ совокупности условий образовательной деятельности, обеспечивающей как качество процесса, так и качество достигнутых результатов.

В основе *объективности* лежит возможность и необходимость точных и обоснованных измерений объектов качества образования.

Преемственность отражает необходимость установления соответствия между образовательными программами, реализуемыми на различных этапах обучения. Данный принцип включает также улучшение качества и отслеживает позитивные изменения в уровне образованности учащихся.

Оптимальность определяет соответствие затраченных усилий, средств и времени качеству достигнутого образовательного результата.

Опережение предполагает учет тенденций развития образовательной системы, изменений внешних и внутренних условий осуществления образовательной деятельности, прогнозирование возникающих проблем и своевременное принятие управленческих решений по их предупреждению.

Перспективность предусматривает направленность на решение актуальных и долгосрочных задач развития образования.

Новые подходы к управлению качеством образования характеризуются следующими особенностями: *ярко выраженным стимулирующим характером, опорой на экономическую заинтересованность субъектов управления; отказом либо значительным отходом от командно-административных методов управления; приоритетностью контроля за результатами образовательного процесса при сокращении контроля за его ходом; приоритетностью самоконтроля при анализе и оценке хода образовательного процесса.*

Управление качеством образования как процесс предполагает *планирование, организацию, руководство, контроль функционирования и развития основных и обеспечивающих процессов.*

За рубежом в свое время была предложена трехфазная модель управления качеством образовательного процесса, в которой выделяются *фаза входа, промежуточная и фаза выхода.*

Первая фаза включает условия организации образовательного процесса: профессиональный уровень педагогического персонала, состояние здания и учебных помещений, оборудования, оформления, наличие учебных планов и дидактических материалов. К важным предпосылкам успешности образовательного процесса

относятся и сами учащиеся, уровень их способностей, склонностей, интереса, мотивационной готовности к учению.

Промежуточная фаза затрагивает качество внутренних процессов жизнедеятельности образовательного учреждения. Сюда относятся: содержание, организация учебного процесса, профессиональная деятельность педагогов, личностные отношения и групповое взаимодействие.

Фаза выхода отражает образовательный результат.

Согласно теории управления качеством, учебное заведение сохраняет ориентации на потребителя, на сам процесс обеспечения качества, планирует профилактические действия по недопущению внутренних и внешних дефектов, а также намечает меры по скользящему улучшению качества, что предполагает: планирование, внедрение улучшения, проверку эффективности, адаптацию улучшения к изменяющейся ситуации.

Любопытен и такой аспект управления качеством образования, как управление *рисками образовательной деятельности. Риск образовательной деятельности — это возможность (опасность) получения отрицательного результата вследствие изменений условий образовательной среды под влиянием внешних и внутренних факторов*. К ситуациям риска образовательной деятельности можно отнести:

- физические и психические перегрузки участников образовательного процесса (риск нарушения здоровья);
- недостаточность нормативного финансирования для обеспечения режима функционирования и режима развития образовательных учреждений (риск недофинансирования);
- моральное старение ресурсов образовательной системы (риск снижения квалификации персонала, невозможность дальнейшего использования материально-технического оборудования и т. п.);

- возможность управленческой или педагогической ошибки (риск получения негативного или непрогнозируемого результата) и др.

Риски образовательной деятельности могут быть обратимыми и необратимыми. Целью управления рисками является установление пределов (критериев) допустимого риска и определение механизмов удержания ситуации в этих пределах.

Тенденции развития образования, обусловленные процессами глобализации, предполагают формирование адекватных им систем обеспечения качественных образовательных услуг и конкурентоспособных знаний. Новые требования к качеству, содержанию образования и механизмам его контроля и оценки предъявляет сегодня и экономика страны, ориентированная на знания и эффективность их капитализации.

Образование как система — это множество образовательных заведений, отличающихся самыми различными характеристиками, и, прежде всего, по уровню и профессиональному направлению. Но, это не просто совокупность образовательных объектов, компонентов, явлений, процессов, а взаимосвязь и взаимодействие, при которых система образования приобретает новые свойства: гибкость, динамичность, вариативность, стабильность, прогностичность, преемственность, демократичность.

Качество образования, к сожалению, часто определяется действием многих случайных, местных и субъективных факторов. Для предупреждения влияния этих факторов на уровень качества необходима хорошо, грамотно разработанная современная система управления качеством. При этом нужны не отдельные разрозненные и эпизодические усилия, а совокупность мер постоянного воздействия на процесс создания продукта с целью поддержания соответствующего уровня качества.

Эффективное управление в каждой системе начинается с компетентности высшего звена. Именно руководство высшего звена обязано исходить из стратегии, что школа или вуз способны на большее по сравнению с прошлым. В организационной структуре могут быть предусмотрены специальные подразделения, занимающиеся координацией работ по управлению качеством.

Конкретизируем.

Система качества образования должна гарантировать обеспечение требований к выпускникам в соответствии с Федеральными государственными образовательными стандартами за счет создания необходимых условий. Обеспечение и управление качеством подготовки обучающихся следует построить так, чтобы отклонения от требований предупреждались заранее, а не исправлялись после того, как были обнаружены. На рынке образовательных услуг должна быть закреплена репутация и школы, и вуза как надежного поставщика высококачественных выпускников.

Цель, скажем, вуза, при создании системы качества в соответствии с требованиями международных стандартов [ИСО серии 9000] — обеспечить выполнение следующих аспектов качества:

- качество, обусловленное определением спроса на продукцию;
- качество, обусловленное проектированием продукции;
- качество, обусловленное соответствием продукции проекту;
- качество, обусловленное кадровым обеспечением;
- качество, обусловленное материально-техническим обеспечением;
- качество, обусловленное финансовым обеспечением.

Ключевыми целями в области качества станут следующие:

- достичь, поддерживать и стремиться к постоянному улучшению качества своей работы по всем направлениям деятельности с целью удовлетворения всех установленных и ожидаемых требований потребителей и других заинтересованных лиц;

- обеспечивать уверенность [ректората и всех сотрудников] в том, что требования к качеству выполняются и поддерживаются и что качество постоянно улучшается;

- гарантировать потребителям и другим заинтересованным лицам, что требования к качеству всех работ достигаются или будут достигнуты в поставляемой продукции и предоставляемых услугах.

Управление качеством базируется на документации, в которой описываются (документируются) все процессы (процедуры), а также действия участников процессов для достижения требуемого уровня качества.

Современная система качества трактуется как система менеджмента качества, которая состоит из трех подсистем: *система управления качеством, система обеспечения качеством и система подтверждения качества*.

Начинать необходимо с обеспечения качества подготовки выпускников. Документация для управления обеспечением качества сегодня имеется практически в каждом вузе, так как это, прежде всего, технологическая документация (образовательные программы), регламентирующая положения о структурных подразделениях и положения осуществления различных функций, а также планы и программы качества, планы внутренних проверок, планы работы и т. д. К документации системы управления качеством относятся: политика руководства в области качества, руководства по качеству по направлениям деятельности, стандарты вуза, методические инструкции по направлениям деятельности и ряд других.

К системе подтверждения качества необходимо отнести: регулярные самооценки по определенным критериям; опросы сотрудников, студентов выпускников, потребителей; определение уровня освоения студентами учебных дисциплин; государственная аттестация выпускников.

И, естественно, система управления качеством станет эффективной, если все участники образовательного процесса будут объединены единой целью по достижению высокого уровня подготовки специалистов.

При разработке системы качества необходимо создать методики для точного определения требований к выполнению работ по следующим направлениям деятельности вуза: образовательной; научной; информационной; административно-хозяйственной; социальной; финансовой.

Согласно документам Берлинской конференции (2003 г.) Российская Федерация присоединилась к Болонскому процессу, основная цель которого предполагается, как создание единой общеевропейской системы образования, отвечающей требованиям обеспечения экономического потенциала объединенной Европы. В них были указаны и основные признаки единого образовательного пространства:

- качество высшего образования, включающее качество содержания, фундаментальность, универсализацию и условия реализации образовательных программ, а также уровень профессиональной подготовленности выпускников;

- мобильность обучающихся, преподавателей, исследователей в едином образовательном пространстве и свободное перемещение с трудоустройством выпускников на рынке труда;

- многообразие и гибкость содержания и технологий реализации образовательных программ с учетом

традиций, автономии и академических свобод вузов Европы;

- открытость и доступность образования, обеспечиваемые мобильностью, взаимным открытием филиалов вузов в различных странах и введением технологий и организационных структур дистанционного обучения.

Предложения, рассматриваемые в рамках Болонского процесса, сводятся к следующему:

- введение двухуровневого обучения;
- введение кредитной системы;
- *контроль качества образования;*
- расширение мобильности;
- обеспечение трудоустройства выпускников;
- обеспечение привлекательности европейской системы образования.

Развитие Болонского процесса является инструментом гармонизации систем высшего образования стран-участников и взаимовыгодным способом формирования единого европейского рынка высококвалифицированного труда и высшего образования. Включение российского образования в общеевропейский Болонский процесс позволило добиться конкурентоспособного положения наших вузов и специалистов не только в европейском, но и в мировом сообществе, решить проблему признания российских дипломов и укрепить наши позиции на мировом рынке образовательных услуг.

Сегодня основная цель построения системы качества в вузе — это обеспечение конкурентоспособности вуза на рынке образовательных услуг, выход на международные рынки образовательных услуг за счет высокого качества учебного процесса, качества подготовки специалистов. Это необходимо и с точки зрения гармонизации образования в рамках Болонского процесса, где одним из ключевых моментов является внедрение единых механизмов обеспечения качества.

Механизмы и способы повышения качества — это проблема, в основном, внутривузовская, поэтому дальнейшая работа в этом направлении остается самому вузу.

Менеджмент качества образования — это вся система управления вузом сквозь призму утверждения нового качества системы, процесса, результата образования, нацеленная на соответствие нуждам потребителей, достижениям науки, на формирование способности соответствовать новым вызовам времени. Менеджмент качества образования предполагает такой подход в управлении вузом, когда во главу угла ставятся качественные показатели всех сторон деятельности учебного заведения, используются инновационные и мотивационные методы управления.

Менеджмент качества образования в вузе — это и эффективное управление образовательной организацией с опорой на научные достижения, рыночные механизмы, энтузиазм и творческие способности всех субъектов образования, их сотрудничество и партнерство, новые информационные технологии, направленные на обеспечение условий, процесса, результатов обучения, воспитания и развития студентов, которые сформируют у них свойства, позволяющие успешно трудиться в материальном и духовном производстве, активно и творчески проявлять себя в освоении новых знаний и навыков, соответствовать требованиям будущего, им предстоит жить.

Управление качеством образования — это организованное и направленное движение к достижению определенных, заранее спрогнозированных результатов образования, причем, цели и результаты должны быть спрогнозированы в зоне потенциального развития студента (выпускника).

Основным способом оценки выпускников в настоящее время являются их оценки в дипломе. Однако

необходимо четкое взаимодействие с потребителями, которые, собственно, и должны давать оценку выпускникам. Не все потребители хотят, чтобы выпускник вуза был способен творчески мыслить, решать нестандартные задачи, имел компьютерную подготовку, умел общаться, обладал определенным культурным уровнем, знал иностранные языки. Некоторым вполне достаточно традиционных знаний и текущих навыков...

Таким образом, присутствуют и отрицательные моменты в системе оценки качества образования в настоящее время:

- отсутствует четкая терминология, то есть однозначное определение «качество образования»;
- соответственно, отсутствуют цель и задачи оценки качества образования;
- показатели, оценивающие качество образования не системны, разрознены (в зависимости от разработчика), отсутствует их количественное выражение;
- показатели в различного рода методиках не учитывают один из главнейших факторов — комплексные требования работодателей и необходимость знаний и умений для будущего общества, а не только на сегодняшний и ближайшие годы;
- не учитывается способность студентов к самостоятельной работе (принятию решений, инновационным подходам, обработке необходимой литературы и выбору оптимального решения);
- в конкретных методиках, если и рассчитывается какой-либо определенный показатель, то отдельно, то есть отсутствует комплексная оценка специалистов.

Да, и еще: развитие системы непрерывного образования позволит создать условия для формирования *гибких образовательных траекторий,* обеспечит реакцию системы образования на быстро изменяющиеся потребности личности, общества, экономики. Одновременно появятся возможности для выравнива-

ния доступа к качественному образованию на всех уровнях образовательной системы.

Повышение качества образования в современных условиях возможно только на основе активизации инновационных процессов в данной сфере, обеспечения интеграции образовательной, научной и практической деятельности. Это *снимет* проблему замкнутости системы образования, откроет ее внешним воздействиям, приведет к постоянному обновлению содержания образования и технологий обучения.

Обеспечение *доступности* качественного общего образования должно быть направлено на выравнивание стартовых возможностей получения общего образования. Это позволит снизить социальную дифференциацию, заложить необходимую основу для повышения качества образования, социальной, территориальной и образовательной мобильности детей и молодежи.

Для обеспечения качества на всех уровнях образования необходимо создание адекватной законодательной, организационной, методической и материальной базы.

Осмысление педагогической деятельности и вышеперечисленных проблем с позиции критериев Международных стандартов уже вполне позволяет:

- разработать современную нормативную и рабочую документацию по всем направлениям деятельности;
- исключить дублирование процедур;
- создать систему контроля на основе планов по качеству;
- повысить эффективность организационной структуры;
- четко распределить полномочия и ответственность всех уровней руководства;
- четко сформулировать цели и выделить ключевые процессы;
- более эффективно распоряжаться ресурсами.

И, добавим, самое главное — внедрение системы управления [в вузе] на основе качества позволяет вовлечь весь коллектив, в том числе, и студентов, в обеспечение высоких результатов в учебной и научной деятельности. То есть, управление качеством является активным способом воздействия на качество образования в целом и самого конкретного образовательного учреждения.

Однако стоит помнить: систему управления качеством образования нельзя ввести сразу и быстро — она формируется последовательно, поэтапно, в соответствии с программой ее становления и развития.

Для понимания качества образования важно учитывать существование трех уровней познания. Управление качеством может быть ориентировано на один из этих уровней, и оценка качества, в этом случае, должна учитывать данное обстоятельство:

- можно освоить тот или иной предмет на уровне общего понимания основных его положений. В подготовке любого профессионала могут быть такие дисциплины, которые необходимо знать на уровне *общего понимания*. И эти дисциплины должны быть известны и занимать определенное место в учебном плане. Не следует их считать второстепенными или необязательными — они играют свою роль в профессиональном становлении выпускника, но их объем и методика преподавания должны учитывать именно эту их роль — профессиональный кругозор, основу для лучшего освоения других дисциплин, системность знаний;

- второй уровень познания — глубокое освоение предмета/дисциплины, способность трансформации знаний на различные области познания и практической деятельности. Это уровень системологии знаний, позволяющей объяснять и предвидеть события и явления, позволяющий понимать причины и последствия событий. В профессиональной подготовке предметами второго

уровня познания являются фундаментальные дисциплины, но не только фундаментальные дисциплины общепрофессиональной подготовки, а и фундаментальные дисциплины других циклов, в частности, цикла гуманитарной подготовки (для специальностей экономических и др.) или естественно-научной подготовки (для технических специальностей).

При этом следует понимать, что уровни подготовки определяются не только составом дисциплин, но и технологией образования, методикой их преподавания, использованием информации и многим другим.

А в обеспечении определенного уровня подготовки надо видеть роль отдельных дисциплин и учитывать это при формировании учебного плана;

- третий уровень профессиональной подготовки отражает формирование устойчивого профессионального сознания, которое детерминировано способностями созидательной деятельности, опирающейся на освоенные знания в их комплексе и глубине. Это способности к эффективной профессиональной деятельности: проектирование, эффективная эксплуатация, использование ресурсов, учет объективных факторов и пр.

Этот уровень профессиональной подготовки характеризуется системой профессиональных ценностей, которая определяет общественное существование человека, все параметры его деятельности.

Он формируется под воздействием всех факторов образовательного процесса. Но это не только уровень, как может показаться, специальной подготовки. Это заключительное качество образовательного процесса в целом, которое определяется не только составом дисциплин, но и всей концепцией образования.

Именно уровень профессиональной подготовки характеризует высокое качество образования. Чем выше уровень познания, тем выше качество образования. Но зависимость это не прямолинейная, а спиралеобразная.

При общей тенденции повышения уровня образования возможно снижение качества образования и, наоборот, повышение качества образования на определенных этапах его развития не соответствует повышению уровня образования. В целом, этапы изменения уровня познания и качества образования можно выделить как движение от элементарного знания к креативному, т.е. знанию, способному создавать новое в процессе профессиональной практической деятельности. Креативное образование — это *образовательный эффект* практической профессиональной деятельности человека, преодоление критической массы знаний и превращение их в творчество. Именно такой должна быть тенденция изменения качества образования, так должна проявляться зависимость уровня познания от качества знаний и, в целом, от качества образования.

Качество образования может отражать современные потребности, но может и должно быть нацелено на будущее. Обеспечивать качество необходимо с учетом тенденций развития образования, в которых наиболее ярко проявляются как современные особенности и потребности образования, так и будущее образования.

Проблема качества образования проявляется в противоречии между современными потребностями производства, экономики и общества и системой образования, которая не всегда и не во всем соответствует этим потребностям. Точнее говоря, качество образования не позволяет ставить и решать те цели развития, в которых нуждается современное общество. В некоторых областях наблюдается, к сожалению, явное снижение качества образования, относительно прошлого. Для решения этой проблемы необходимо общее осознание важности качества образования, установление причин его снижения или замедленного роста, формирование системы управления качеством в комплексе всех ее параметров — *специализации функций анализа, планирования*

и контроля, создания механизмов мотивирования, диверсификации управленческой деятельности по критериям качества.

Заметными тенденциями развития современного образования в России (особенно это касается экономического, юридического образования), является количественное увеличение числа специальностей, специализаций, направлений, вузов, студентов. В определенной мере это отражает структуру современных потребностей общественного развития и прошлые деформации в системе образования. Однако эта тенденция должна сопровождаться *позитивным изменением качества образования*, и на определенном этапе *тенденция роста качества должна опережать количественное увеличение*. По-видимому, мы сейчас и находимся на этом этапе, но рост качества образования отстает от изменения количественных характеристик. В этом и проявляется противоречие, а, следовательно, одна из проблем современного образования.

Однозначный ответ на вопрос, в какой мере и как структура и количество действующих специальностей и направлений в системе образования отражает потребность общества в профессионалах, как это ни странно, дать нельзя. Ни в одной стране мира, в том числе, и в наиболее развитых странах, в системе образования нет такого количества специальностей и направлений, как в нашей стране. При этом существует еще и явная тенденция увеличения количества специальностей. Такое положение дел усложняет управление образованием, использование выпускников, трудоустройство, решение пограничных проблем научно-технического и экономического развития. А ведь это параметр качества образования.

Сегодня большое значение имеет сама идея и философия качества образования. Не только практическое, но и научное осмысление проблемы качества образования,

понимание того, что сегодня решающую роль играет профессиональное сознание, ориентированное на качество. Профессиональное сознание — это не столько объем знаний, сколько их структура, сложившаяся методология мышления, подходы к решению профессиональных задач, практическое содержание образования. Именно это сегодня является важным в понимании качества образования. В обобщенном виде это проявляется как *проблема уровня образования*. Ведь высшее сознание тем и отличается, что оно характеризует не только степень специальной подготовки, сколько общий образовательный уровень, отражающий способность и потребность самообразования, культуру и методологию мышления, адаптивные и инновационные возможности деятельности, мировоззрение и социальные позиции. Углубление специализации не всегда полезно, особенно если оно не сопровождается повышением общего уровня образования.

Содержание образования включает комплекс знаний, практических навыков, компетенций, установок и психологическую готовность к определенным видам и ролям практической деятельности, Содержание образования в определенной мере формирует личность человека и определяет эффективность его последующей работы. Оно может быть широким или суженным, абстрактным или конкретным, гармоничным или бессистемным, сбалансированным или тенденциозным, индивидуализированным или шаблонным, догматическим или творческим. Во всех своих характеристиках содержание образования отражает его качество. А критерием качества здесь является уровень науки и техники, потребности экономики, прогнозы развития. Здесь и еще одна проблема качества образования — проблема соответствия существующего содержания образования возможному и необходимому содержанию, проблема соответствия потребностям настоящего и перспективам

будущего. Это и проблема своевременного и прогрессивного обновления содержания образования.

Одной из целей образования является достижение профессионализма деятельности получившего образование человека. Это тоже характеристика качества образования. Профессионализм — нечто большее, чем обладание определенным объемом знаний и навыков. Это искусство поиска и выбора вариантов действий, организационно-техническое конструирование деятельности, обоснование позиций и убеждение оппонентов, самообразование, возможность освоения и накопления опыта. Профессионализм формируется последовательно и постепенно. Можно много знать, но не быть профессионалом, можно многое уметь, но при этом попрежнему не быть профессионалом. Способность образования формировать профессионалов в своем собственном процессе — одна из важнейших его характеристик. Профессионализм, по крайней мере, в главных своих параметрах, не должен опираться на послевузовское накопление опыта использования знаний методом проб и ошибок, усилия целенаправленной адаптации к практическим условиям деятельности. Профессионализм — это элемент самого и всего образовательного процесса. И он может быть различным. Профессиональное сознание должно быть ориентировано на *качество деятельности*.

В современном образовательном процессе существует и проблема *социально-психологических барьеров обеспечения качества*. Это барьеры отношения к новому. Это факторы новых поколений педагогического состава, новых потребностей общественного развития, устоявшихся и привычных представлений, сформировавшихся традиций. Любые изменения вызывают опасения потери преимуществ и положительных свойств. А повышение качества невозможно без изменений и преобразований. Новое качество всегда противостоит

привычным представлениям, консервативным взглядам, содержит риск и формирует, иногда болезненно, новое отношение к себе. Преодоление социально-психологических барьеров в обеспечении качества образования – процесс непростой.

Качество образования постепенно становится не только задачей и функцией управления образованием, но и многофункциональным объектом управления. Обеспечение его требует формирования особых систем управления качеством, которых раньше не было и которые необходимо конструировать и создавать. Опыт управления качеством еще мал, это новая проблема, требующая своего решения.

Управление качеством невозможно и без адекватной его оценки. Существующая оценочная система не отвечает потребностям измерения качества и нуждается в существенном преобразовании.

Качество образования проявляется и в чертах выпускника, профессионала, которые не только есть от природы, но и формируются и развиваются в образовательном процессе. Повышается реальная роль воспитания личности. Достижение необходимого качества немыслимо без воспитательной составляющей образования.

Любая организация образования построена на основе дифференциации по его различным видам и формам. К видам образования относятся специальности и направления по областям и сферам профессиональной деятельности: техническое, гуманитарное, экономическое, юридическое, физико-математическое, биологическое, медицинское, сельскохозяйственное, военное и пр. В каждом из видов образования действуют свои требования к качеству образования, и существует свой реальный уровень качества. Многие считают, что наиболее высокое качество образования дают технические специальности, менее высокое экономические. Однако после

снятия идеологических ограничений на состав и содержание экономических дисциплин возникли новые возможности повышения качества экономического образования, и они сегодня активно реализуются. Проблема выравнивания качества образования по различным видам, специальностям, направлениям, конечно, существует. Но, посредством совершенствования Федеральных Государственных образовательных стандартов системы лицензирования и аттестации, активизации деятельности учебно-методических объединений, проведения сравнительных исследований качества по различным специальностям, использования механизмов приоритетного финансирования, она все-таки решается.

Существующие различные формы образования: дневное, очно-заочное, заочное, экстернат, дистанционное, первое и второе образование, дополнительное, переподготовка и повышение квалификации — отражают реальные потребности общества, личности, экономики, производства. Но каждая из этих форм имеет свой уровень качества. Наиболее высокое качество образования, по-видимому, дает первое образование. Причиной этого является систематичность и полнота получения знаний, их фундаментальность. Но если обществу необходимы все формы образования, следует решать вопросы выравнивания качества образования. Сегодня в этом отношении большой проблемой является качество дистанционного образования. Компьютерная техника раскрывает большие возможности коммуникаций с отдаленными объектами, передачи информации больших объемов, но образовательный процесс не сводится только к получению и передаче информации. Главное в нем — формирование профессионального сознания, которое оказывается невозможным без человеческого фактора, эмоциональной мотивации, воспитания, передачи опыта, полемики и пр.

Во всех развитых странах мира менеджмент связывают с устойчивым и успешным развитием экономики, ее динамичностью и потенциалом. Все больше и больше развитие производства, экономики, общества зависит от менеджмента. А что значит менеджмент для современного экономического развития России? Это тип и форма, условие и реальность эффективного управления в рыночной экономике. Это глубокое осознание современных реалий глобализации экономики и роли России в мировых экономических процессах.

Качество управления отражает множество его различных характеристик. Одной из важнейших является уже упоминаемый нами профессионализм управления, и нередко теперь приходится слышать о качестве профессионализма в управлении образованием, образовательными системами и организациями. Основные параметры качества образования отражают совокупность факторов, которые влияют на его формирование, особенности взаимодействия этих факторов между собой.

Главными факторами качества образования являются *цель и потенциал* образования.

Первый отражает общественное представление о том, какой вариант образования можно считать идеальным, удовлетворяющим не только сегодняшние образовательные потребности, но и возможные завтрашние. Цель отражает тенденцию развития образовательных потребностей и пронизывает всю образовательную систему, проявляясь не только в государственной политике, но и в поведении каждого участника образовательного процесса.

Второй фактор — потенциал образования — характеризует возможности достижения цели с точки зрения ресурсов и объективных условий.

Эти факторы являются одновременно и внешними, и внутренними относительно отдельной образовательной

организации. И цель, и потенциал существуют вообще для образования в целом, и для каждой организации в отдельности.

Другие факторы формирования качества образования можно условно разделить на внешние и внутренние.

К *внешним* относятся: государственное управление образованием (деятельность Министерства образования и науки), организационно-правовое обеспечение образования (Законы, ФГОСы и пр.), система финансирования образования, проявление образовательных потребностей и общественное представление о качестве образования.

Вторая группа факторов — *внутренние* — включает состав преподавателей и обучающихся, материально-техническое обеспечение образовательного процесса, информационно-методическое обеспечение, технологии образования и воспитательная работа. Особая роль принадлежит специализированной системе управления качеством (если она существует) и образовательным программам.

В конечном итоге эти факторы и определяют качество образования и как системы, и как процесса его получения и предоставления, а также качество результата образования. При этом все факторы обладают своими свойствами.

Включение такой характеристики как качество цели образования в совокупность характеристик качества образования, возможно, кажется излишним. Цель формулируется в официальных документах, рассматривается как удовлетворение образовательных потребностей личности и потребностей общества в образованных и профессионально подготовленных работниках. Но цель поставленная не всегда тождественна цели реальной. Всякая успешная деятельность должна иметь цель. Цель характеризует направление деятельности, результат —

итоги деятельности на определенный момент движения к цели. Термин *достижение цели* носит условный характер, когда в практическом плане цель отождествляют с результатом.

Цель образования в общественном отношении — это повышение интеллектуального потенциала общества для ускорения его прогрессивного развития, формирование позитивного общественного сознания, в личном плане — обеспечение благосостояния и социального статуса, свободы и достоинства, уверенности в будущем, удовлетворения от профессиональной деятельности.

Иначе: цель образования — формирование достоинства человека и наиболее полная реализация его индивидуальных качеств в профессиональной деятельности.

В управлении образовательным учреждением не всегда сверяют свою деятельность с целью, и трактуют ее иногда по-своему. Для негосударственного вуза не исключается преобладание цели *коммерческого успеха* от образовательной деятельности, для государственного вуза — дать знания, необходимость и действительные объемы которых определяются без участия потребителя. Иногда цель формулируют как *предоставление образовательных услуг*. А ведь цель — это и критерий качества, ориентир и направление развития, это будущее, к которому надо не только готовиться, но которое надо приближать.

Студенты цель образования понимают так, преподаватели — иначе, руководство вузом имеет свое представление о цели. А ведь цель лежит в основе всякой деятельности любой организации и всякого человека. Она интегрирует деятельность, в значительной мере определяет социально-психологическую атмосферу образовательного процесса, отношения между студентами, преподавателем и студентом, руководством и всем коллективом образовательного учреждения. Современное

управление вообще, в том числе, и управление образованием, без стратегии представить себе трудно. Характер и содержание цели определяют реальность и эффективность стратегии. Все это свидетельствует о том, что есть смысл говорить о качестве действующей цели и ее оценке.

Качество цели образования отражают ее характеристики:

- ✓ определенность;
- ✓ соответствие объективным тенденциям развития образования;
- ✓ общественная значимость;
- ✓ систематизирующая роль;
- ✓ совместимость и интеграция интересов;
- ✓ достижимость;
- ✓ организационный заряд.

Цель должна быть основой концепции образования. Ведь она существует и проявляется в его содержании, методике, технологии, воспитательном эффекте, системе ценностей, достижении профессиональной компетентности. Инструментом оценки качества цели образования по целостному комплексу ее характеристик может быть, например, социометрический анализ, который покажет разнообразие целевых установок, их взаимосвязь и направленность, общность или противоречивость. И это не только характеристики, но и критерии оценки качества цели, которые могут быть дополнены экспертным ранжированием целевых установок относительно общей цели образования.

Образование, как и любой вид деятельности, требует использования необходимых ресурсов, которые определяют достижение предполагаемого результата. Величина, структура, возможности и условия использования ресурсов могут быть различными. Это положение характеризует понятие *потенциала образования*.

Качество образования в целом находится между двумя позициями: качеством потенциала образования и качеством полученного результата образования, которое проявляется в характеристиках подготовленного выпускника образовательного учреждения. Ресурсы и возможности в силу тех или иных обстоятельств не всегда оказываются реализованными. И результат не всегда отражает полноту реализованных ресурсов и возможностей. Качество потенциала образования сочетается с факторами качества цели. Они включают:

- профессорско-преподавательский /научно-педагогический состав;
- материально-техническую базу;
- научный потенциал вуза;
- образовательную программу (содержание, реализация, вид и пр.);
- действующую методологию образования (совокупность подходов, методов и средств, концепцию образования и пр.);
- технологию образования (последовательность формирования профессионального сознания);
- педагогику;
- систему специальностей и специализаций;
- потребителей образования (студенты, слушатели и пр.);
- управление образованием (требования, ограничения, приоритеты, ориентиры и пр.).

Совокупность/системность действия этих факторов, характеризует величину и качество потенциала образования.

Качество полученного образования, его результата, определяется многими факторами реализации потенциала образования. К ним относятся:

- оценка и понимание потребностей практики;

- отражение цели и миссии в образовательном процессе;
- мера реализации концепции профессиональной подготовки
- специалистов;
- методология освоения знаний, выбираемая студентом — индивидуальная трансформация методологии образования для личного восприятия.

Кроме этого, стоит обратить внимание на факторы, отражающие особенности учебного заведения в реализации его потенциала, такие, как:

- конкретная структура образовательной программы;
- нормативы объемов дисциплин, устанавливаемых учебным за- ведением;
- господствующая методика преподавания;
- квалификация и специализация преподавателей;
- существующая система контроля знаний.

Качество образования проявляется в полученных знаниях и навыках. Но знания по-разному укладываются в голове человека и влияют на его поведение и деятельность. Навыки могут быть различными. Так что характеристики качества результата образования намного богаче и разнообразнее, чем знания и навыки.

Сегодня в формировании качества образования большая роль принадлежит Федеральному Государственному образовательному стандарту (см. о стандартах выше). В нем закладываются основные характеристики минимального обеспечения качества образования, а также типология образования, общие технологические характеристики образовательного процесса, критерии оценки и мониторинга качества образования.

Действующий стандарт (на сегодня ФГОС – 3+) является гибким ограничителем и имеет вполне определенную и выверенную степень обязательных требований по объемам, структуре, содержанию и форме подготовки

специалистов. Стандарт определяет название специальности и квалификации специалиста, направления, срок обучения по полной программе подготовки, дифференциацию основных циклов обучения, объемные соотношения циклов, комплекс обязательных дисциплин, объем учебного времени, выделяемого для практики, каникул и контрольных мероприятий. Кроме этого, в стандарте предусмотрены федеральная, региональная составляющие и дисциплины по выбору студента. По обязательным дисциплинам федеральной составляющей стандарта даются ключевые положения или дидактические единицы, определяющие содержательное соответствие этих дисциплин в различных образовательных учреждениях или программах.

Стандарт, по сути — гарантия достаточного качества образования, которое может получить человек. Возможность согласования образовательных программ различных учреждений по критериям минимально необходимого качества. Стандарт защищает право человека не только на качество образования, но и на индивидуальную стратегию его получения.

Качество стандарта проявляется в его действенности относительно своего назначения и организационной роли. Характеристиками качества стандарта могут быть:

- четкость формулировок всех его требований; отсутствие двусмысленностей и противоречий;
- отражение достижений науки и потребностей практики;
- возможность реализации региональной специфики;
- предоставление вузам определенной самостоятельности при обеспечении общего образовательного пространства;

- возможность использования положений стандарта в качестве критериев оценки минимального качества образования;
- отражение научной и практической значимости специальности/направления, особенностей и основного содержания.

Сам стандарт становится фактором качества образования лишь в том случае, если при разработке его учитываются определенные принципы, если он ориентирован на обеспечение достаточного качества. В этом отношении важную роль должны играть следующие принципы разработки стандарта:

✓ *принцип гибкости образовательного стандарта;*

✓ *принцип нормативного регулирования временных параметров образовательных программ*;

✓ *принцип сочетания научно-методологической и конкретно-практической частей образовательной программы, их сбаланированности и гармоничности*;

✓ *принцип достаточности знаний для определенного вида профессиональной деятельности*;

✓ *принцип структурирования знаний и навыков, установления нормативов их соотношения для эффективной деятельности*;

✓ *принцип эффективного заключительного контроля готовности к профессиональной деятельности и получения необходимого качества образования*.

Качество образования зависит и от системы контроля и его организации (см. выше о контроле).

А теперь об *образовательной программе*, то есть *комплексе факторов, (организационных положений) обеспечивающих интеграцию всех элементов образовательного процесса (от цели до аттестации выпускника) в единый процесс формирования компетентностей, профессионального сознания (результат образования), готовности его к*

самостоятельной профессиональной деятельности и социальной жизни.

Образовательная программа включает:

- учебный план, являющийся основой организации учебного процесса;
- материально-техническое обеспечение образования;
- информационное и методическое обеспечение;
- обеспечение образовательного процесса профессорско-преподавательским составом/научно-педагогическим коллективом;
- контрольно-измерительные материалы итоговой аттестации выпускника.

Образовательная программа должна быть направлена на достижение цели образования и отражать требования государственного стандарта, а также потенциал, позицию (миссию) и стратегию вуза в подготовке специалиста.

Качество образовательной программы проявляется:

- в степени ее соответствия Федеральному Государственному образовательному стандарту;
- в сбалансированности различных факторов образовательного процесса (учебный план, методическое обеспечение, наличие преподавателей и т.д.);
- в качестве каждого из вышеперечисленных элементов образовательной программы.

Качество образовательной программы надо оценивать *и при открытии специальности/направления, и в процессе ее реализации, и на заключительном этапе реализации.*

Важной характеристикой качества образовательной программы является *сбалансированность видов знаний по модулям и видам подготовки*. Первые показывают макроструктуру знаний, вторые последовательность формирования профессионального сознания: от освое-

ния общего и фундаментального к конкретизации и праксиологии знаний. На основе матричной формы учебного плана, сбалансированной формы его модулей разрабатывается традиционная форма, которая необходима для организации учебного процесса по всем его параметрам. Основными характеристиками такой формы учебного плана являются:

- циклы учебного процесса;
- количество и состав дисциплин, их объемы, распределение по годам обучения (технологическая основа образовательного процесса);
- распределение по семестрам и дисциплинам видов аудиторных занятий (лекции, семинары, практические занятия, лабораторные работы и пр.;
- распределение и виды контрольных мероприятий;
- объем, виды и наполнение самостоятельной работы;
- планирование учебных и производственных практик;
- недельная загрузка студентов, ритмичность учебного процесса.

По этим характеристикам оценивается качество учебного плана как основного элемента образовательной программы. Критериями такой оценки выступают требования стандартов, нормативы нагрузки, технологические характеристики.

Информационное и методическое обеспечение образовательного процесса тоже обладает определенным качеством. Оно проявляется в комплексе таких характеристик:

- доступность Интернета;
- минимально возможные часы работы в Интернете;
- программы курсов;
- учебники и учебные пособия;

- литература для углубленного освоения учебного материала;
- конспекты лекций;
- всевозможные методические рекомендации;
- компьютерные программы обучения;
- деловые игры, кейсы;
- консультационно-проверочные тесты по различным дисциплинам.

В современных условиях большое значение имеет комплексный подход к информационному и методическому обеспечению учебного процесса, который позволяет исключать дублирования и противоречия учебных курсов, обеспечивает совместимость и взаимодополняемость учебников и компьютерных программ обучения. Главную роль в методическом обеспечении играют программы курса и учебники.

В любой образовательной программе в составе дисциплин общепрофессиональной подготовки есть ведущая дисциплина, определяющая систематизацию профессиональных знаний. К ней — особые требования, ибо она играет решающую роль в формировании профессионального сознания, в понимании специфики и содержания будущей профессиональной деятельности. Эта дисциплина должна заложить фундамент освоения множества других. И это необходимо учитывать при разработке программ такой [системообразующей] дисциплины в плане ее логики и структуры, которые можно определить следующими принципами:

✓ *принцип актуализации* — в программу необходимо включать, в первую очередь, те темы, которые являются наиболее актуальными в современных условиях социально-экономического развития. Все новое должно дополнять, органично включаться в существующее содержание, не разрушая его основы;

✓ *принцип научности;*

✓ *принцип освоения зарубежного и отечественного опыта* — это должно найти отражение, как в проблематике курса, так и методических ориентирах его преподавания и освоения;

✓ *принцип концептуальности* — он означает требования целостности и законченности, логической строгости построения курса, необходимой полноты ключевых положений дисциплины. Программа должна быть построена на основе структурно-логической схемы, которая показывает последовательность и взаимодействие различных разделов программы, их обусловленность и связь;

✓ *принцип практичности* требует учета практической направленности. Комплекс знаний при всей научности подходов его освоения не должен быть оторван от практических проблем, навыков практического использования знаний. Практичность дисциплины проявляется как в наборе тем, так и последовательности их освоения, что способствует пониманию практики, освоению навыков использования знаний. Практическая направленность должна проявляться и в методике преподавания и освоения дисциплины. Как бы ни были глубоки в научном отношении положения преподаваемого курса, они всегда должны заканчиваться комплексом практических рекомендаций, выводов, рецептов. Значительное внимание должно быть уделено и подтверждениям практическими примерами всех положений учебного курса;

✓ *принцип связи конкретной дисциплины с другими дисциплинами учебного плана* — согласно этому принципу он должен быть составлен не как всеобъемлющая дисциплина, а как дисциплина, скажем, фундаментального введения, дисциплина, определяющая комплексность, системность и концептуальность, дисциплина, закладывающая потенциал интеграции всех других учебных дисциплин;

✓ *принцип проблемности* — он отражает ориентирование не на получение готовых положений, а на понимание содержания проблем, умение их распознавать и решать. Это освоение науки через проблемы, через поиск альтернатив и выбор вариантов.

Резюмируем.

Да, проблема управления качеством образования — одна из самых актуальных для любой образовательной организации, для каждого руководителя и педагога. Современные инновационные методы управления качеством образования выражаются, как мы писали выше, и в отказе от командно-административного подхода к управлению, и в стимулирующей материально-экономической заинтересованности управленческого персонала, и в первостепенности контроля за результативностью учебного процесса, а не за его ходом, и в главной роли самоконтроля при мониторинге протекания учебного процесса, и в профилактике физических и психологических перегрузок представителей образовательного процесса. *Управление качеством образовательного процесса заключается в целенаправленном использовании методов и видов деятельности, носящих оперативный характер и имеющих заданное функциональное назначение*. Уже выделены и четыре основных условия, обеспечивающих положительную динамику качества образования:

- компетентный и квалифицированный педагогический состав;
- использование инновационных образовательных технологий;
- наличие современного материально-технического и учебно-методического обеспечения;
- благоприятные обучающие условия;
- благоприятная коммуникативная среда.

В педагогической практике существуют *репродуктивный, интерпретирующий, творческий* уровни управления качеством:

- *репродуктивный уровень* — управление по установленному образцу, без особенностей образовательной организации. Регулирующие действия, сроки и объемы сбора информации осуществляются в соответствии с нормативной документацией и инструкциями;
- *интерпретирующий уровень* — управление качеством образования, направленное на поиск новых способов, опирающихся на мониторинг учебного процесса и учитывающих особенности образовательной организации;
- *творческий уровень* базируется на подробном и всестороннем исследовании учебного процесса для нахождения новых рациональных решений.

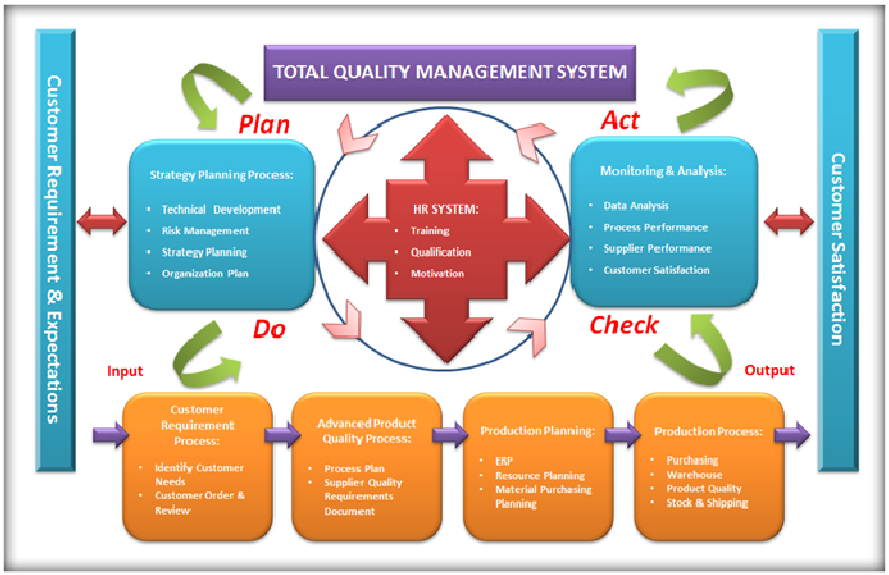
В управленческой деятельности акцент уже сместился в сторону активного использования нестандартных методов, инновационных технологий. В современной системе управления качеством образования предпочтительным становится творческий уровень, гарантирующий соответствие учебно-воспитательного процесса мотивации, интересам, педагогов и способностям обучающихся, в результате чего происходит развитие личностных качеств, повышение самореализации, обученности. В настоящее время определены специальные критерии качества всех составляющих педагогического процесса и факторов, влияющих на окончательный итог. Основным вектором современного подхода является целостный механизм управления качеством образования, опирающийся на принципы управления. В данный момент для образования актуальны такие принципы управления качеством как: *перспективность, опережение, оптимальность, преемственность, объективность, комплексность*. Началом работы в аспектах качества является

комплексный анализ состояния образовательного учреждения на конкретный момент. По результатам анализа проводится стратегическое планирование качества, в процессе которого разрабатываются долгосрочные мероприятия, позволяющие внести положительную динамику в развитие учебной организации и педагогическую деятельность ее персонала. На этапе стратегического планирования формулируют цель, главные приоритеты учебной организации. Опираясь на спрос потребителей, пересматривают и меняют направление образовательных услуг. Главная цель планирования — стратегическое предвидение пути к достижению успеха за счет повышения качества педагогической среды и учебных результатов. Важную роль при стратегическом планировании играет умение администрации образовательного учреждения своевременно выявлять и немедленно устранять дефекты в работе, что значительно повышает качество обучения. Изучение причин возникновения различных групп дефектов помогает вовремя их распознать и устранить. Идеальным вариантом является своевременная профилактика возникновения недостатков образования, так как последующая борьба с ними гораздо сложнее, и часто приводит к негативным и необратимым явлениям в обществе.

Из вышесказанного о качестве образования следует, что реорганизационные и реструктуризационные подходы к системе образования на макро- и микроуровнях без понимания причин плохих результатов работы — порочное занятие. Сегодня, в числе прочего, можно предложить подходы, ориентированные на обеспечение качества подготовки выпускников вуза, основанные на принципах *тотального/всеобщего управления качеством (Total Quality Management — TQM).*

Стремление стимулировать производство товаров, конкурентоспособных на мировых рынках, инициировало созда-

ние нового общеорганизационного метода непрерывного повышения качества всех организационных процессов, производства и сервиса. Этот метод получил название *всеобщее управление качеством.*



Примерно так схематически можно изобразить TQM

Total Quality Management — своеобразная философия всеобщего управления качеством, успешно стартовавшая много лет назад в Японии и США с практики присуждения наград компаниям, достигшим высшего качества производимой продукции.

Главная идея TQM состоит в том, что компания должна работать не только над качеством продукции, но и над качеством организации работы в компании, включая работу персонала. Должно идти постоянное параллельное усовершенствование 3-х составляющих:

- качества продукции;
- качества организации процессов;
- уровня квалификации персонала.

Это должно позволить достичь более быстрого и эффективного развития бизнеса.

Качество определяется следующими категориями:

- степень реализации требований клиентов;
- значения финансовых показателей компании;
- уровень удовлетворенности служащих компании своей работой.

Принцип действия TQM можно сравнить с удержанием мяча на наклонной плоскости. Для того чтобы мяч не скатывался, его нужно либо подпирать снизу, либо тянуть сверху.

TQM включает 2 механизма:

- Quality Assurance (QA) — обеспечение качества — поддерживает необходимый уровень качества и заключается в предоставлении компанией определенных гарантий, дающих клиенту уверенность в качестве данного товара или услуги.
- Quality Improvements (QI) — повышение качества — предполагает, что уровень качества необходимо не только поддерживать, но и повышать, соответственно поднимая и уровень гарантий.

Два механизма: контроль качества и повышение качества — позволяют «удерживать мяч в игре», то есть постоянно совершенствовать, развивать бизнес.

Всеобщее управление качеством — это система управления, основанная на производстве качественной с точки зрения заказчика продукции и услуг. TQM определяется как сосредоточенный на качестве, сфокусированный на заказчике и основанный на фактах управляемый командный процесс. TQM направлен на планомерное достижение стратегической цели организации через непрерывное улучшение работы. Принципы TQM также известны как «всеобщее улучшение качества», «качество мирового уровня», «непрерывное улучшение качества», «всеобщее качество услуг» и «всеобщее качество управления».

Слово «всеобщее» в понятии «всеобщее управление качеством» означает, что в данный процесс должен вовлекаться каждый сотрудник организации, а слово «качество» означает заботу об удовлетворении потребностей клиента, и слово «управление» относится к сотрудникам и процессам, необходимым для достижения определенного уровня качества.

Всеобщее управление качеством — это не программа, это систематический, интегрированный и организованный стиль работы, направленный на непрерывное ее улучшение. Это не управленческая прихоть, это проверенный временем стиль управления, десятилетиями успешно используемый компаниями по всему миру.

В основе TQM лежат следующие принципы:

- ориентация на потребителя;
- вовлечение работников, что дает возможность организации с выгодой использовать их способности;
- подход к системе качества как к системе бизнес-процессов;
- системный подход к управлению;
- постоянное улучшение.

Краткосрочные и долгосрочные выгоды есть в любом стиле управления. Всеобщее управление качеством дает несколько краткосрочных преимуществ, однако большинство преимуществ этого подхода долгосрочны, и эффект от них ощутим только после их благополучной реализации. В больших организациях может уйти несколько лет, прежде чем долгосрочные выгоды дадут эффект.

Долгосрочные выгоды, ожидаемые от применения Всеобщего управления качеством — это более высокая продуктивность, повышение морального тонуса коллектива, уменьшение затрат и рост доверия заказчика. Эти выгоды могут привести к популяризации и повышению статуса компании в обществе.

Уклонение от ошибок и правильные действия, прежде всего, сохраняют время и ресурсы, и тогда фонды и сбережения могут расходоваться на расширение спектра услуг (продукции) или предоставляться сотрудникам для работы, направленной на улучшение качества услуг.

Всеобщее управление качеством приветствует создание атмосферы энтузиазма и удовлетворения выполненной работой с привлечением инструментов премирования и награждения за творческий подход. Если неудачи в результате экспериментов сотрудников воспринимаются как часть обучающего процесса, сотрудники перестают стесняться творчески подходить к разработке новых идей.

Вместо того, чтобы скрывать ошибки от руководства или оттягивать их огласку, что приводит к перерастанию мелких ошибок в большие проблемы, сотрудники терпеливо подходят к решению проблем, пробуя исправить их снова и снова. Если сотрудники чувствуют, что являются частью организации, они ощущают себя нужными, работа приносит им удовлетворение, что может в свою очередь повысить ее качество.

При Всеобщем управлении качеством широко применяется командный подход, передающий, с одной стороны, работникам опыт решения проблем их коллегами и, с другой стороны, позволяющий им применить свои знания и опыт в ходе совместных усилий. Поскольку сотрудники получают опыт при командном решении проблем, они могут участвовать в перекрестных секционных мега-командах, решающих проблемы, выходящие за рамки возможностей локальных групп. TQM даёт организации большую гибкость в решении проблем и повышает качество условий работы для всех сотрудников.

Всеобщее управление качеством может быть «генератором прибыли» даже для общественных организаций. Фактически сам подход не создает прибыли, но, если ему следовать должным образом, можно выявить дорогостоящие процессы и найти способы сбережения средств. Неизбежные издержки TQM — это расходы на выполнение рутинных операций. Для общественных организаций сбереженные ресурсы и средства могут рассматриваться как «прибыль».

В центре авторитарного управления стоит руководитель, который использует полномочия, страх и принуждение для давления на людей. Авторитарному управленцу не хватает человечности и личной привлекательности (а часто и профессионализма). Всеобщее управление качеством — это ориентированная на успех команда с харизматичными лидерами, влияющими на коллег в ходе работы для достижения качественных результатов. Только так, можно выйти за порочный круг «требования и порицания». TQM никого не обвиняет в проблемах — вместо этого ищет решения.

При переходе концепции тотального управления качеством по системе TQM вузу следует четко уяснить следующие моменты:

- TQM — массовое движение, при котором каждый сотрудник вуза должен участвовать в достижении качества;
- каждый сотрудник, каждая кафедра, каждый филиал вуза имеет своих внешних и внутренних заказчиков и поставщиков.
- Качество означает обеспечение заказчиков конкурентоспособными специалистами и услугами;
- вуз не может эффективно развиваться на усилиях ректора, нескольких гениев и высокопроизводительных сотрудников. Сегодня каждый сотрудник вуза должен быть вовлечен в совершенствование образовательного процесса и удовлетворение требований заказчика. Все сотрудники, кафедры и другие подразделения вуза должны выполнять две функции — свою ежедневную работу в соответствии со стандартным процессом и работу по усовершенствованию этого процесса. Традиционное разделение труда, когда одни сотрудники выполняют ежедневную работу на конвейере, а руководители занимаются усовершенствованием процесса, сегодня становится малоперспективным;
- каждое изделие, каждый продукт, каждая разработка и услуга есть прямой или косвенный результат технологического процесса, поэтому эффективным способом улучшить качество является совершенствование процесса. Наиболее эффективно творческие возможности каждого сотрудника можно использовать при групповой организации работы TQM, что требует умения работать в коллективе;
- самым важным аспектом успешной стратегии внедрения TQM является вовлечение ректора в этот процесс. Взять руководство в свои руки ректора должны побуждать два мотивирующих фактора. Первый — это

обучение преподавателей вуза с целью создания интереса к новой технологии. В большей степени оно осуществляется извне (семинары, опыт общения с другими ректорами, личный опыт). Второй, более важный — опасения или кризис: возросшие цены на коммунальные услуги, усиление конкуренции на рынке образовательных услуг, отсутствие целевого распределения выпускников, уменьшение заинтересованности сотрудников. Что такое кризис, понятно каждому ректору, но нередко меры по предотвращению его принимаются слишком поздно. Задача ректора — увидеть скрытые возможности кризиса ранее других сотрудников вуза и обратить на это внимание коллектива;

- критическим фактором успеха внедрения TQM в вузе является организованное обучение. Начинать обучение надо с ректората, а затем использовать принцип домино. Учиться следует на успехах и на неудачах — собственных, своих конкурентов, заказчиков, поставщиков;
- наибольший эффект TQM дает при согласованном использовании этой концепции на уровне:
  - индивидуальном;
  - кафедры, лаборатории, отдела;
  - института, филиала, других подразделений;
  - системы образования региона или системы высшего образования страны;
- требования к качеству процесса, к качеству результатов процесса не всегда очевидны заказчику. Поэтому необходимо стремиться к удовлетворению скрытых потребностей покупателя. При этом подразумевается, что результаты деятельности вуза должны соответствовать заданным стандартам;
- реструктуризация вуза и его образовательного процесса должна ориентировать на поиск и устранение слабых мест, недостатков в процессе;

➢ усовершенствование должно опираться на широкое исследование новых идей, интуиции руководителей и анализ качественных данных;

➢ TQM не является строгой наукой. Не существует и единственно правильного способа внедрения TQM — он должен соответствовать культуре и истории развития каждого вуза, возможностям и перспективам развития современных педагогических и информационных технологий в вузе.

Знакомство с TQM, как правило, надо начинать с рассмотрения эволюции понятия качества согласно четырем *концепциям качества:*

- *стандарта;*
- *применения;*
- *стоимости;*
- *скрытых потребностей.*

Сегодня можно утверждать, что ведущие компании мира придерживаются последней концепции. Что касается сферы образования, то здесь в явном или неявном виде присутствуют все концепции качества.

Большая часть вузов России придерживается первой концепции — главное, чтобы знания выпускника вуза соответствовали ФГОС (ФГОС-3+). В такой позиции два недостатка. Первый — ложное представление, что качества можно достичь путем инспекций. Неизбежны столкновения интересов между теми, кто обучает студентов, и теми, кто инспектирует качество подготовки. Второй — пренебрежение потребностями образовательного рынка (стандарты не успевают за изменениями требований покупателей).

Часть вузов ориентируется на *концепцию соответствия применению*, то есть на удовлетворение нужд потребителя кадров, а не только на выполнение требований стандарта. Трудности этих вузов очевидны — наш рынок еще не осознает четко свои потребности. Поэтому данные вузы постепенно стали обращать

внимание на *концепцию соответствия стоимости*, стараясь совмещать высокое качество и низкую стоимость подготовки.

И лишь незначительная часть вузов уверенно ориентируется на концепцию *соответствия скрытым потребностям* — пытается одновременно снижать затраты на подготовку специалистов и удовлетворять нужды потребителя кадров прежде, чем он их осознает. Для образовательного рынка России эта концепция очень перспективна, так как многие потребители кадров выдвигают слишком примитивные требования к качеству специалистов и им надо открывать глаза на новые грани качества высшего образования.

Если анализировать систему высшего образования России в целом, то можно утверждать, что данная система только начинает ориентироваться на переход к более современным концепциям качества. Стремление вузов к удовлетворению ФГОС путем *выбраковки* приводит к завышенным затратам на образование. Необходимо вмешательство собственно в образовательный процесс.

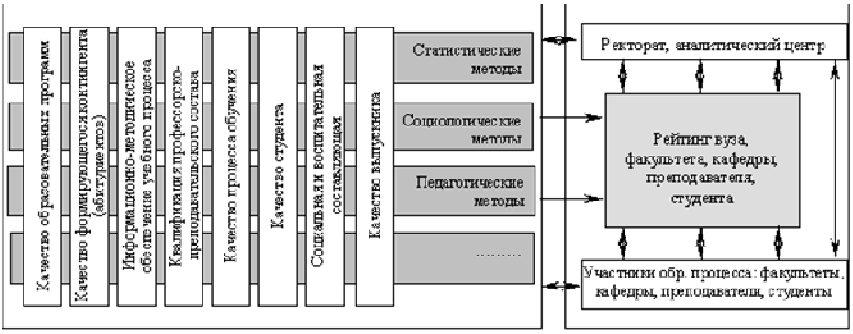
Адаптация к сфере образовательных услуг позволила выделить следующие виды деятельности:

- *планирование качества* — определять потребителей продукции и услуг вуза (абитуриенты, студенты, преподаватели, родители, инженеры, предприниматели, предприятие, регион, общество); выяснять нужды потребителей; разрабатывать характеристики продукции или услуг; доводить планы до исполнителей;
- *установление связей качества* — инициировать виды деятельности для объединения усилий сотрудников; разрабатывать средства информационно-предметного обеспечения учебного процесса; формировать коллектив преподавателей с высоким уровнем профессионально-педагогической культуры; формировать коллектив обучающихся с активной мотивацией к учебной деятельности; организовывать образователь-

ный процесс в соответствии с принципами инновационных педагогических технологий; разрабатывать показатели качества;

- *контроль качества* — производить измерение показателей качества; обеспечивать анализ показателей качества; корректировать процесс в соответствии с заданным стандартом; давать импульс для тактического или стратегического усовершенствования спроектированной педагогической технологии;
- *улучшение качества* — создавать инфраструктуру для непрерывного усовершенствования процесса; обеспечивать выявление главных причин дефекта в образовательном процессе; создавать бригады для реализации каждой инициативы по улучшению образовательного процесса; обеспечивать мотивацию рабочих групп; устанавливать контроль за достижением целей; обеспечивать непрерывное обучение рабочих групп.

Важно помнить, что чрезмерное увлечение статистическим контролем качества и технологией тактического усовершенствования процесса может нарушить баланс между творчеством и заорганизованностью. Вуз должен чувствовать ситуации, при которых следует вводить радикальные творческие изменения в образовательный процесс.



Это еще одна попытка схематизировать TQM в вузе

Тактической подсистемой управления (или вторым контуром управления) является подсистема реактивного усовершенствования образовательной технологии. Если стандартные корректировки процесса не устраняют выпуск *бракованной продукции* в системе TQM, применяют процедуру реактивного усовершенствования, включающую такие шаги:

- выбор тем работ по усовершенствованию. Сбор и анализ информации;
- выявление главной причины встречающегося дефекта;
- планирование и внедрение решений в учебный процесс — предотвращение возможности повторного появления главной причины обнаруженного дефекта;
- оценка эффекта нововведения — определение путем наблюдения за показателями качества, что решение сработало;
- придание нововведению статуса стандартного подпроцесса — замена части ранее существовавшего процесса на новый.
- проведение анализа выполненной работы по усовершенствованию с целью недопущения выявленных ошибок при решении очередной проблемы.

Напомним: сегодня исследователи качества образования выделяют три составляющие:

❖ *качество содержания образования* (знаний, способов решения задач);

❖ *качество технологий обучения и воспитания* (организации познавательной деятельности, мотивации познавательной деятельности, контроля за осуществлением учебной деятельности, контроля за результатом учебной деятельности);

❖ *качество образованности личности* (усвоения знаний, умений, навыков, компетенций, усвоения нравственных норм).

Опросы выпускников вуза и беседы с руководителями предприятий и организаций, анализ общих тенденций развития образования позволяют утверждать, что выпускники хотят:

- получить знания в области технических, физико-математических, гуманитарных и социальных наук;
- уметь применять полученные знания;
- обладать навыками общения и лидерства, деловыми навыками;
- получить хорошую работу и обладать умением приспособиться к новой работе;
- получить образование бесплатно или по низкой цене.

В соответствии с этими потребности в целом ряде вузов сегодня принята следующая многоуровневая схема показателей качества образованности личности:

- оценка знаний учебных дисциплин;
- уровень системной компетентности (умение корректировать и улучшать системы, умение вести мониторинг и коррекцию деятельности, понимание взаимосвязи социальных, органических и технических систем);
- уровень компетенции в распределении ресурсов (умение распределять время, деньги и материалы, пространство, кадры);
- уровень технологической компетенции (например, умение выбирать оборудование и сырьевые компоненты, осуществлять технический уход и диагностику, применять технологии для выполнения конкретных задач);
- уровень компетентности в работе с информацией (умение приобретать и оценивать знания, организовывать и поддерживать файлы, интерпретировать и передавать информацию, использовать компьютерные системы);

- оценка базовых навыков (умение писать, читать, говорить, слушать);
- оценка качества личности (личная ответственность, самоуправление, коммуникабельность, самоуважение);
- оценка мыслительных навыков (умение творчески мыслить, принимать решения, предвидеть, учиться);
- оценка навыков межличностного общения (умение работать в командах, обучать других, вести переговоры, лидировать).

Каждая учебная дисциплина, каждый модуль, каждая лабораторная работа или деловая игра могут быть ориентированы на достижение только части показателей качества. Поэтому педагоги-разработчики соответствующего учебного модуля должен планировать компоненты качества, которые могут быть приобретены студентом при работе с этим модулем, и способы вычисления/определения показателей качества.

Переход к TQM требует и качественного изменения отношений педагог/преподаватель — студент. Например, студент как потребитель вправе ожидать от преподавателя, что он:

- будет уважительно относиться к нему;
- будет честен и равноправен;
- даст план и программу курса, требования к экзамену, рейтинговую шкалу;
- будет регулярно посещать занятия и компенсировать их пропуск;
- составит удобное расписание;
- быстро возвратит контрольные домашние работы;
- будет давать современный материал;
- будет проявлять интерес к студентам;
- будет усовершенствовать свой курс и объяснять его цели и задачи;

- будет вовремя начинать и заканчивать занятия.

С другой стороны, педагог ждет от студента, что он будет:

- уважительно относиться к преподавателю;
- вовремя сдавать аккуратно оформленную работу;
- регулярно посещать занятия;
- готовиться ко всем видам занятий;
- активно участвовать в дискуссиях в ходе занятия;
- проявлять интерес к предмету;
- осознавать связь курса с другими дисциплинами;
- советовать преподавателю, как улучшить курс;
- совершенствовать работу над курсом;
- пунктуален.

Если стремление к выполнению этих пожеланий будет взаимным, то можно говорить о соответствии этих отношений параметрам качества. Очевидно, каждое учебное заведение в наше непростое время должно найти свой собственный способ внедрения управления качеством, в том числе, возможно и TQM. Хотя стоит помнить о необходимости соблюдения правил:

- вузы, использующие TQM, сосредотачивают внимание на потребителях научных и образовательных услуг и на удовлетворении их потребностей, поэтому они должны быть в состоянии быстро реагировать на изменения и направлять свои ограниченные ресурсы на той деятельности, которая удовлетворяет *покупателей* их продукции и услуг;
- вузы, использующие TQM, должны непрерывно осуществлять пошаговые усовершенствования образовательного процесса для достижения более высоких показателей качества;
- вузы, внедряющие TQM, должны добиваться тотального участия всех сотрудников в процессах непрерывного усовершенствования;
- вузы, использующие TQM, должны быть открытыми для взаимного обмена идеями и методами с целью

создания культуры качества на уровне региона или отрасли;

- TQM в вузе обречено на провал без создания развитой корпоративной вычислительной сети и многофункционального комплекса компьютерных классов с автоматическим измерением показателей качества образованности личности;
- TQM потребует применения принципов управления качеством ко всем подсистемам вуза — обеспечения учебного процесса, управления зданиями и инженерными сооружениями, взаимодействия со студенческими организациями и т. п.

И еще добавим о мониторинге.

Мониторинг — непрерывный процесс наблюдения и регистрации параметров объекта, в сравнении с заданными критериями.

Мониторинг — система сбора/регистрации, хранения и анализа небольшого количества ключевых (явных или косвенных) признаков/параметров описания данного объекта для вынесения суждения о поведении/состоянии данного объекта в целом. То есть для вынесения суждения об объекте в целом на основании анализа небольшого количества характеризующих его признаков.

Мониторинг параметров — наблюдение за какими-либо параметрами. Результат мониторинга параметров представляет собой совокупность измеренных значений параметров, получаемых на неразрывно примыкающих друг к другу интервалах времени, в течение которых значения параметров существенно не изменяются.

Мониторинг сегодня является важнейшим инструментом проверки и оценки эффективности внедряемого содержания образования, используемых методик, служит основой для обоснованных путей устранения недостатков образовательного процесса,

является основой для принятия эффективных управленческих решений.

Термин «мониторинг» пришел в педагогику из экологии и социологии. В экологии мониторинг — это непрерывное наблюдение за состоянием окружающей среды с целью предупреждения нежелательных отклонений по важнейшим параметрам. В социологии мониторинг подразумевает отслеживание небольшого числа показателей, отражающих состояние социальной среды. В педагогике это новое перспективное направление, посредством которого возможно способствовать повышению качества образования во всех его основных составляющих.

Объектами мониторинга выступают как отдельные подсистемы образования, так и различные процессы, уровни образования, управления, отдельные аспекты деятельности, знания и т. д. Например, мониторинг педагогический и психологический; мониторинг качества подготовки студентов; мониторинг национальный, региональный, локальный; мониторинг учебно-материальной базы; мониторинг образовательного процесса; мониторинг качества образования.

Под системой *постоянного мониторинга* понимают постоянное отслеживание состояния удовлетворенности потребителей образовательных услуг, соизмерение полученных результатов с требованиями и ожиданиями, выявление тенденций их изменений с целью принятия управленческих решений. При этом понятие мониторинга выглядит как более широкая категория, чем контроль, поскольку мониторинг включает в себя и аналитику, и диагноз, и прогноз тенденций, и корректировку развития образовательных программ.

Система постоянного мониторинга может включать следующие компоненты:

– цели, задачи и функции системы, требования к ней;

– организационную структуру;
– методы и процедуры исследования.

Мониторинг здесь средство, делающее управление образовательным процессом эффективным.

Объекты постоянного мониторинга — *внутренние потребители* (абитуриенты, студенты, выпускники, преподаватели и сотрудники университета) и *внешние потребители* (работодатели).

Субъекты постоянного мониторинга — группа оценки качества образования, которая может подчиняться проректору [по учебной работе]. Методы сбора первичных данных — анализ документов, беседы с деканами, работниками ректората, заведующими кафедрами, выступающими в качестве экспертов, анкетный опрос.

Процедура постоянного мониторинга может включать следующие этапы:

- определение потребностей и ожиданий потребителей;

- сопоставление ожиданий и фактической удовлетворенности потребителей;

- оценка удовлетворенности потребителей качеством образовательных услуг, оказываемых вузом;

- формирование планов корректирующих и предупреждающих мероприятий для улучшения качества предоставляемой образовательной услуги.

Постоянный мониторинг за качеством образовательного процесса и его результатами становится особенно актуальным в условиях реформы высшего образования, но в своих традиционных формах он стал неэффективным. Среди недостатков и просчетов можно выделить нерегулярный контроль состояния обучения, который не вскрывает динамики изменений. Другой недостаток — это направленность на итоги обучения. При этом сам процесс обучения, формирования знаний, умений, навыков, компетенций, который и определяет итоги, остается вне поля зрения.

Вышеизложенные недостатки определяют главное (для управления качеством) – отсутствие диагностических функций, позволяющих вскрыть причины тех или иных ошибок учащихся, недочетов в работе педагогов, выявить факторы, влияющие на их успеваемость. Поэтому сегодня идет работа по налаживанию функционирования системы непрерывного изучения состояния знаний, что требует решения целого ряда сложных научных и организационных вопросов.

Вопросы и задания по материалам Темы 19-20

1. Что включает в себя проблематика качества образования?
2. Расскажите о современных подходах к управлению качеством образования.
3. Что представляет собой трехфазная модель управления качеством?
4. Дайте представление об основных аспектах качества образования.
5. Подготовьте сообщения об оценке качества цели образования, потенциала образования, образовательной программы.
6. В каких отношениях находятся образовательные стандарты и управление качеством образования?
7. Подготовьте сообщения о системе TQM.
8. Подготовьте сообщения о возможностях внедрения TQM в систему управления качеством в современном российском вузе.
9. Что представляет собой постоянный мониторинг качества образования?

10. Подготовьте аналитическое сообщение о системе управления качеством образования в вашем учебном заведении.

Примерные вопросы к семинарам по Модулю V

- Межличностные отношения в педагогическом коллективе.
- Социально-психологический климат в педагогическом коллективе.
- Современное понимание конфликтов.
- Особенности и специфика конфликтов в педагогических коллективах.
- Функции контроля в педагогическом менеджменте.
- Анализ исследовательских работ по теме «Диагностика качества обученности, воспитанности учащихся и эффективности труда преподавателя».
- Функции самоменеджмента.
- Профессиональные ресурсы педагога.
- Педагогические условия управления человеческими ресурсами.
- Современные подходы к управлению качеством образования.
- Образовательные стандарты и управление качеством образования.
- Система TQM за рубежом и в России.
- Мониторинг качества образования.

Литература для подготовки к семинару

- Андреев В.И. Саморазвитие менеджера / В.И. Андреев. — М.: Дело, 2014.
- Блэйк Р.Р., Мутон Д.С. Научные методы управления / Р.Р., Блэйк, Д.С. Мутон [пер. с англ. И. Ющенко]. – Киев: Вышейшая школа, 2013.

- Балашов А.П. Основы менеджмента: Учебное пособие / А.П. Балашов. — М.: Вузовский учебник, ИНФРА-М, 2012.
- Веснин В.Р. Основы менеджмента: учебник / В.Р.Веснин. – М.: Проспект, 2013.
- Гончаров В.И. Менеджмент: учебное пособие / В. И. Гончаров. – Минск: Современная школа, 2010.
- Зайцев, Л.Г. Стратегический менеджмент: учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. — М.: Магистр, 2013.
- Курочкина И.А., Шахматова О.Н. Педагогическая конфликтология: учебное пособие. – Екатеринбург: Изд-во Рос. гос. проф.-пед. ун-та, 2013.
- Лапидус В. А. Всеобщее качество (TQM) в российских компаниях – Москва: ОАО «Типография «НОВОСТИ», 2000.
- Мазур И.И., Шапиро В.Д. Управление качеством: учебное пособие. — М.: Высшая школа, 2003.
- Майоров А.Н. Мониторинг в образовании. – М.: Интеллект-Центр, 2005.
- Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: Справочное пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. — М.: ИНФРА-М, 2012.
- Репина Е.А. Основы менеджмента: Учебное пособие / Е.А. Репина. — М.: Академцентр, 2013.
- Теория управления: учебник / [Ю. П. Алексеев и др.]; под общей редакцией: А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухина. – М.: Издательство РАГС, 2010.

Примерные варианты вопросов для самоконтроля

Вариант 1

1. Дайте определение понятию «менеджмент в образовании».
2. Дайте определение внешней среды образовательного учреждения.
3. Назовите факторы прямого и косвенного воздействия внешней среды образовательного учреждения.
4. Каковы особенности факторов внешней среды?
5. Дайте характеристику SWOT-анализа: содержание, цели.
6. Охарактеризуйте технологию проведения и результаты SWOT-анализа.
7. Назовите основные функции образовательного менеджмента.
8. Опишите процесс взаимодействия основных функций образовательного менеджмента.
9. Что представляет собой схема управленческого цикла?
10. Назовите основные методы управления.
11. На какие группы делятся организационно-административные методы управления?
12. Охарактеризуйте роль функции планирования в образовательном менеджменте.
13. Назовите виды планов образовательного учреждения и требования к ним.
14. Что представляют собой программы развития образовательного учреждения?
15. Назовите условия успешного делегирования полномочий.
16. Назовите преимущества и недостатки делегирования полномочий.

17. Охарактеризуйте основные ошибки при делегировании полномочий.

18. Сформулируйте принципы делегирования.

19. Дайте определение понятию «управленческое решение».

20. Какие факторы влияют на процесс принятия управленческого решения?

21. Назовите основные этапы процесса принятия управленческого решения.

22. Дайте определение понятию «мотивация».

23. Кратко охарактеризуйте содержательные и процессуальные теории мотивации.

24. Назовите основные инструменты разработки мотивационного профиля сотрудника.

25. Какие формы и методы мотивации и стимулирования педагогов вы знаете?

26. Что включает в себя понятие «СМК образовательного учреждения»?

27. Назовите составляющие структуры имиджа образовательного учреждения.

28. Назовите критерии эффективного позитивного имиджа образовательного учреждения.

29. Охарактеризуйте профессиональные и личностные качества менеджера в образовании.

30.Что представляет собой управление качеством в образовании?

Вариант 2

1.Охарактеризуйте систему образования РФ; типы и виды образовательных учреждений.

2. Назовите принципы образовательной политики Российской Федерации.

3. Каковы стратегии образовательной политики за рубежом на современном этапе?

4. Охарактеризуйте понятия «менеджмент», «педагогический менеджмент».

5. Прокомментируйте сходство и различие понятий «менеджмент», «управление», «руководство».

6. Каковы основные закономерности и принципы педагогического менеджмента?

7. Каковы функции педагогического менеджмента?

8. Каковы методы педагогического менеджмента в образовании?

9. Охарактеризуйте функционально-ролевой репертуар менеджера образования.

10. Назовите и охарактеризуйте стили деятельности менеджера образования.

11. В чем заключается суть личностно-ориентированного менеджмента?

12. Охарактеризуйте сущность системного и ситуационного подходов в образовании и воспитании с точки зрения педагогического менеджмента.

13. Назовите цели, функции, принципы контроля в педагогическом менеджменте.

14. Управленческое общение, его виды и формы. Технология делового общения как инструмент педагогического менеджмента.

15. Сущность профессиональной культуры, ее слагаемые.

16. Управленческая и организационная культура руководителя, преподавателя, воспитателя.

17. Социально-психологический климат в профессиональном коллективе, его составляющие.

18. Каковы пути устранения формализма в педагогической деятельности?

19. В чем заключается сущность управления качеством воспитательно-образовательного процесса?

20. Какие современные информационные, коммуникативные технологии в образовании вы знаете?

21. Назовите формы стимулирования деятельности учителей, воспитателей, руководителей.

22. Характеристика цели, принципов, функций контроля воспитательно-образовательного процесса?

23. Раскройте смысл понятия «самоменеджмент».

Вариант 3

1. Педагогический менеджмент и образовательный процесс, его специфика.

2. Принципы, функции, методы педагогического менеджмента.

3. Культура школы: способы и характеристика.

4. Модель Харрисона. Символы, герои, ритуалы.

5. Принципы осуществления связей с общественностью, их характеристика.

6. Понятие управления образовательным процессом. Система: виды, свойства.

7. Научная и классическая школы управления.

8. Школа человеческих отношений и количественная школа.

9. Современные подходы к управлению.

10. Понятие, сущность и функции менеджмента.

11. Цели, принципы и структура менеджмента.

12. Сущность и этапы стратегического управления.

13. Тактика менеджмента: методы, способы, этапы оперативного управления образовательного процесса.

14. Организация как функция менеджмента.

15. Делегирование полномочий и ответственности.

16. Сущность, типы, особенности организационных структур.

17. Коллектив и его особенности.

18. Управление конфликтами и стрессами.

19. Руководство коллективом: влияние, власть, лидерство.

20. Управление персоналом предприятия.

21. Разработка кадровой политики.

22. Управление качеством.

23. Антикризисный менеджмент: классификация, виды.

24. Модель менеджера.

25. Самоменеджмент.

26. Дифференциация в школе.

27. Компоненты образовательной системы.

28. Аспекты и степень дифференциации.

29. Модели школьной организации и их компоненты.

30. Коммуникации: цели оценки работы, структура оценки работы.

31. Антикризисный менеджмент: классификация, виды.

32. Модель менеджера.

33. Самоменеджмент.

34. Дифференциация в школе.

35. Компоненты образовательной системы.

36. Аспекты и степень дифференциации.

37. Модели школьной организации и их компоненты.

38. Коммуникации: цели оценки работы, структура оценки работы.

Примерная тематика рефератов/курсовых работ

1. Социальное партнерство в сфере образования.
2. Методы формирования управленческих команд.
3. Организационная культура как фактор развития образовательного учреждения.
4. Организационное поведение в сфере образования.
5. Формирование человеческого фактора в условиях организационных изменений.
6. Социальные факторы в управлении образовательным учреждением.
7. Управление адаптацией молодых специалистов в педколлективе.
8. Качество образования как фактор социального развития.
9. Содержание принципов и ценностей организационного развития.
10. Управление конфликтами в системе образования.
11. Управление процессами комфорта и дискомфорта в образовательном учреждении.
12. Социальная ответственность и этика управления в сфере образования.
13. Персональный менеджмент в реализации модели группового поведения.
14. Управление деловой карьерой сотрудников организации.
15. Менеджмент знаний в отрасли образования.
16. Особенности развития образования в условиях усиления катастроф в природной и техногенной сферах.
17. Стратегические аспекты управления образованием.
18. Управление профессиональным становлением молодежи на этапах допрофессионального и профессионального образования.

19. Коммуникационные аспекты управления в сфере образования.

20. Управление как фактор развития педагогического процесса (педагогического коллектива).

21. Программно-целевой метод в менеджменте образования.

22. Управление процессом социализации личности в коллективе.

23. Трудовая дисциплина как объект педагогического управления.

24. Мотивация как функция управления коллективом (группой).

25. Технология управления процессом обучения в образовательном учреждении.

Примерная тематика круглых столов, научно-практических конференций

- Анализ основных школ управления.
- Активные методы обучения в бизнес-образовании.
- Взаимосвязь цели организации и характера ее деятельности.
- Стратегическое планирование и миссия организации. Взаимозависимость и влияние миссии на стратегическое планирование.
- Организация как одна из функций менеджмента.
- Мотивация для руководителя и работников.
- Этапы разработки и принятия управленческих решений в сфере образовательной деятельности.
- Руководители высшего звена. Основные характеристики их деятельности. Принцип единоначалия и делегирования полномочий в организации.
- Профессиональная культура и компетенции менеджера. Этика и культура бизнеса. Юридическая и социальная ответственность менеджера.
- Коммуникации в организации.
- Эффективность деятельности предприятия.
- Анализ трудового законодательства. Права и обязанности работников.

Список дополнительной литературы для самоподготовки*

- Коджаспирова Г.М. Педагогика [Текст]: учебник/Г.М. Коджаспирова. – М.: КноРус, 2010.
- Коджаспирова Г.М. Педагогика в схемах, таблицах и опорных конспектах /Г.М. Коджаспирова. – 2-е изд. – М.: Айрас-пресс, 2007.
- Кузнецов, Ю.В., Подлесных В.И. Основы менеджмента. — СПб.1997.
- Матяш Н.В. Инновационные педагогические технологии. Проектное обучение [Текст]: учеб. пособие/Н.В. Матяш. — М.: Академия, 2011.
- Михайлова В.П. Психолого-педагогические аспекты профессиональной деятельности (для будущих учителей, менеджеров) [Текст]: учеб. пособие / В. П. Михайлова, Т. К. Градусова, 2010.
- Панферова Н. Н. Управление в системе образования [Текст]: учеб. пособие / Н. Н. Панферова. — Ростов-на-Дону: Феникс, 2010.
- Сластенин В. А. Психология и педагогика [Текст]: учеб. пособие / В. А. Сластенин, В. П. Каширин. – М.: Академия, 2008.
- Смирнов С.Д. Педагогика и психология высшего образования. От деятельности к личности [Текст]: учеб. пособие / С.Д. Смирнов, 2009.
- Современные образовательные технологии в учебном процессе вуза [Текст]: метод. пособие. — Кемерово: КРИРПО, 2011.
- Сорокопуд Ю В. Педагогика высшей школы [Текст]: учеб. пособие / Ю.В. Сорокопуд. – Ростов н/Д: Феникс, 2011.

* Основная литература дана в материалах для семинаров.

➢ Удальцова М.В. Социология управления: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, Новосибирск: НГАЭиУ, 2001.
➢ Управление качеством образования / Под ред. М.М. Поташника. – М., 2000.
➢ Шепель В.М. Управленческая психология. – М., 1994.
➢ Шамова, Т.И., Третьяков П.И., Капустин Н.П. Управление образовательными системами. – М., 2001.

Интернет-ресурсы

http://clck.yandex.ru/redir/
http://clck.yandex.ru/redir/
http://www.bstu.by/konfs/20303143.htm
http://www.edu.ru/db/portal/spe/os_zip/540600b_2005.html
http://www.mosobrsouz.ru/institutes/profession/105-managment
http://www.detskiysad.ru/ped/ped244.html
http://revolution.allbest.ru/psychology/00081217_0.html
http://www.childpsy.ru/dissertations/id/18047.php
http://www.inauka.ru/psychology/article49786.html
http://school32-volzhsky.narod.ru/distancionnay2.htm
http://www.pedlib.ru/Books/1/0075/1_0075-646.shtml
cfin.ru
marketing.spb.ru
http://www.aup.ru/
http://www.spa.msu.ru/page_168.html
http://www.projectmanagement.ru/
http://www.project.km.ru/
http://prepod2000.kulichki.net/%20

Глоссарий/терминологический словарь

Авторитарный стиль – стиль общения педагогика, руководителя и т. д., когда педагог или руководитель единолично решает все вопросы, касающиеся жизнедеятельности как коллектива, так и каждого человека. Исходя из собственных установок, он определяет цели взаимодействия, субъективно оценивает результаты деятельности.

Авторские учебные программы – учебные программы, которые, учитывая требования государственного стандарта, могут содержать иную логику построения учебного предмета, собственные точки зрения относительно изучаемых явлений и процессов, при наличии рецензии от ученых в данной предметной области, педагогов, психологов, методистов они утверждаются советом (ученым, педагогическим, школьным).

Акмеограмма руководителя, педагога, воспитателя и т. п. – программа продвижения педагога, руководителя к вершинам профессионализма.

Аттестация – определение классификации педагога.

Барьер психологический – внутреннее препятствие психологической природы (нежелание, боязнь, неуверенность и т. д.), мешающее человеку успешно выполнять некоторые действия. Часто возникает в деловых и личных взаимоотношениях людей и препятствует установлению открытых и доверительных отношений между ними.

Бюджетное учреждение – организация, созданная органами государственной власти РФ, органами власти субъектов РФ, органами местного управления для осуществления управленческих, социально-культурных, научно-технических или иных функций

некоммерческого характера, деятельность которой финансируется из соответствующего бюджета или бюджета государственного внебюджетного фонда на основании сметы доходов.

Внутришкольное управление – целенаправленное, сознательное взаимодействие участников педагогического процесса на основе познания его объективных закономерностей с целью достижения оптимального результата.

Государственный образовательный стандарт/Федеральный государственный образовательный стандарт – совокупность знаний, знаний, умений и навыков, необходимая и достаточная для достижения целей образования.

Декларация (от лат. deklaratio – объявление, провозглашение) — не имеет обязательной силы, является рекомендацией. В ней провозглашаются основные принципы, программные положения.

Декларация прав человека – «Всеобщая декларация прав человека» — это международный документ, провозглашенный Генеральной Ассамблеей ООН 10 декабря 1948 г. в «качестве задачи, к выполнению которой должны стремиться все народы и все государства…».

Демократический стиль – стиль общения, ориентированный на повышение субъективной роли человека во взаимодействии, на привлечение каждого к решению общих задач. Для педагогов, придерживающегося этого стиля, характерны активно-положительное отношение к учащимся, адекватная оценка их возможностей, успехов и неудач, им свойственны глубокое понимание школьника, целей и мотивов его поведения, умение прогнозировать развитие его личности.

Децентрализация управления – процесс передачи делегирования управленческих функций кому-либо разработанных научных методов.

Диверсификация образовательных учреждений – одновременное развитие различных типов учебных заведений.

Имидж:

1. Целенаправленно сформированный интегральный феномен, обусловленный соответствием и взаимопроникновением индивидуальных качеств субъекта, призванный обеспечить гармоничное взаимодействие субъекта с природой, социумом и самим собой.

2. Некий образ, который человек, его «Я» представляет миру, своего рода самопрезентации для других.

Инновации (нововведение):

1. Целенаправленное изменение, которое вносит в определенную социальную единицу – организацию, группу новые, относительно стабильные элементы.

2. Целенаправленное изменение, вносящее в воспитательно-образовательную среду стабильные элементы (новшества), улучшающее характеристики отдельных частей, компонентов образовательной системы в целом.

3. Процесс освоения новшества (нового средства, методов, методики, технологии, программы и т. д.).

Инновационный процесс – это совокупность отдельных инноваций (нововведений), каждый из которых может также пониматься как отдельный, частный инновационный процесс.

Инсайт – (озарение, догадка) – неожиданное для самого человека внезапное нахождение решение какой-либо проблемы, над которой он долго и настойчиво думал.

Климат социально-психологический:

1. Общая социально-психологическая характеристика состояния малой группы, в особенности, человеческих взаимоотношений, сложившихся в ней.

2. Совокупность сложившихся социально-психологических условий, способствующих или препятствующих продуктивной совместной деятельности и

всестороннему развитию личности в группе (коллективе).

3. Совокупность устойчивых социально-психологических отношений в группе, влияющих на самочувствие человека, его проявление своего «Я» и развитие.

Коллегиальность в управлении – процесс выработки коллективного решения на основе мнений руководителей разного уровня, исполнителей конкретных решений.

Колледж – (от англ. college) – среднее профессиональное учебное заведение, осуществляющее подготовку специалистов 1 уровня квалификации (техник, экономист, бухгалтер, медсестра, радист и т. д.). В Великобритании и США колледжи входят в состав университетов, В России являются самостоятельными учебными заведениями с федеральной и муниципальной собственностью.

Конвенция (от лат. conventio – договор, соглашение) – международное соглашение, как правило, по какому-то специальному вопросу, имеющее обязательную силу для тех государств, которые к нему присоединились (подписались, ратифицировали).

Концепция образования – понимание, основная точка зрения, руководящая идея в области образования; ведущий замысел, конструктивный принцип.

Концепция развития образования – конкретный документ, являющийся основой проектирования содержания образования по основным предметным областям, определяющий организационные формы развития системы образования. В документе сформулированы принципиальные требования к стратегии и политике в образовательной сфере на годы и десятилетия вперед.

Маркетинг – это деятельность педагогического коллектива по продвижению образовательных услуг на рынке.

Мастерство специалиста сферы управления – проявление механизма самоорганизации в управленческой деятельности, обеспечивающего адекватное и эффективное реагирование на все типы возникающих воздействий и потребностей в управленческой деятельности.

Межличностные отношения – субъективно переживаемые взаимосвязи между людьми, объективно проявляющиеся в характере и способах взаимных влияний, оказываемых людьми друг на друга в процессе совместной деятельности и общения.

Менеджмент это:

1. (англ. вар.) способ, манера общения с людьми, власть и искусство управления, особого рода умелость и административные навыки; орган управления, административная единица;

2. (нем. вар.) – В. Зигерт и Л. Ланг включает в это понятие методы и тактику управления коллективом, группой, человеком, «самоуправление», «саморегуляция» — менеджмент – это «такое руководство людьми и такое использование средств, которое позволяет выполнить поставленные задачи гуманным, экономическим и рациональным путем»;

3. (амер. вар.) – П. Друкер рассматривает менеджмент как специфический вид управленческой деятельности, вращающийся вокруг человека, с целью сделать людей способными к совместному действию, придать их усилию эффективность и сгладить присущие им слабости, ибо человеческая способность вносить вклад в общество столь же зависит от эффективности управления коллективом, как и от собственных усилий;

4. искусство управления, умение администрировать;

5. совокупность принципов, методов, средств и форм управления, применяемых в целях повышения эффективности деятельности людей.

Менеджер – это человек:

1. (от англ. manager — руководить) – специалист в отрасли управления персоналом;

2. организатор, специалист по управлению группы людей, способный к самообразованию, повышению профессиональной квалификации в соответствии с требованиями времени.

Новаторство – (от лат. Novator-обновитель) — выявление творческой инициативы, результатом которой является выход за границы существующего взгляда на развитие педагогических явлений.

Организационная культура – это:

1. Специфические для данного учреждения образования ценности, отношения, нормы поведения. Организационная культура определяет типичный для этого заведения подход к разрешению проблем обучения, воспитания, развития детей, устройство коллектива педагогов, организацию управления.

2. Совокупность ценностей, убеждений, отношений, общих для всех субъектов данной организации, предопределяющих нормы их поведения. Они могут быть не четко выражены, но при отсутствии прямых инструкций определяют способ действия и взаимодействия людей и влияют на ход выполнения заданий и на характер жизнедеятельности коллектива.

Организационная структура управления – совокупность управленческих звеньев, расположенных в строгой соподчиненности и обеспечивающих взаимосвязь между управляющей и управляемой системой.

Паллиатив педагогический – временная уступка педагога: он как бы не замечает нарушений социальных норм или допускает их частично, однако подготавливает

условия, чтобы в будущем не допускалось такое нарушение.

Планирование – принятие решений на основе соотношения результатов педагогического анализа с поставленной целью.

Проектирование – выстроенное, пошаговое практическое воплощение того, что должно быть, где каждый шаг осуществляется с учетом анализа результатов предшествующего и профессиональной рефлексии собственных действий самим проектировщиком.

Развивающее управление – это надстройка, которая меняется адекватно происходящим в объекте процессам и сама становится движущей силой развития объекта, при соблюдении условий (изменение ресурсов, перевод их на новый уровень).

Руководство – принятие решений; функция социально-педагогического управления, обеспечивающая взаимодействие с обучающимися, координацию, планирование, контроль в интересах достижения поставленных целей.

Самоменеджмент – система самоопределенных и самоконтролируемых мероприятий, направленных на повышение эффективности профессиональной деятельности и самоусовершенствования личностных качеств.

Система – совокупность взаимодействующих компонентов, составляющее целостное образование, имеющее новые свойства по отношению к ее элементам.

Система образования – совокупность взаимодействующих преемственных образовательных программ и государственных образовательных стандартов, сети реализующих их образовательных учреждений и органов управления образованием.

Системный подход – исходный принцип, позиция, основное положение; в основе которого лежит исследование объектов как систем, ориентирование исследователя на раскрытие целостности объекта и

обеспечивающих его механизмов, на выявление многообразия типов связей сложного объекта и сведение их в единую теоретическую картину.

Ситуационный подход – используется в рамках системного подхода как необходимость, с точки зрения признания быстроты, гибкости и адаптации в решении задач в условиях педагогической системы. Системный подход предусматривает выбор конкретного оптимального варианта из алгоритма системного подхода.

Стиль управления коллективом – это характеристика индивидуально-типологических особенностей и способностей личности руководителя, а также чаще всего применяемых им способов и средств управленческой деятельности, которые системно характеризуют его способности и особенности решения управленческих задач.

Стиль управления — выражается в том, какими приемами руководитель (педагог, воспитатель, тренер, организатор, консультант) побуждает коллектив к действию, к инициативному, творческому решению задач, стоящих перед коллективом (классом, группой, командой, сообществом), как координирует, контролирует взаимодействие.

Стратегия – определение перспективных целей развития учебного заведения, методов их достижения, времени, а также системы оценки.

Управленец – это человек, который создает и совершенствует системы деятельности для реализации как исполнительской, так и управленческой деятельности в рамках понимаемого и принимаемого управленцем «заказа» на конечный результат целостности деятельности.

Управление:

1. Целеустремленное влияние на систему, ее компоненты и процессы с целью повышения эффективности

функционирования, упорядочения, сохранения качественной специфики.

2. Деятельность, в которой субъекты посредством подготовки, планирования, проведения, подведения итогов обеспечивают организованность совместной деятельности учащихся, педагогов, родителей и т. д.

Управленческая деятельность – тип деятельности, соответствующий функции сферы управления, имеющий своими результатами принятие решений, корректировочное воздействие, корректировку решения.

Управленческая информация – информация, необходимая для оптимального функционирования управляемой системы.

Управленческая культура – совокупность мер и способов творческой самореализации личности руководителя учреждения в разнообразных видах управленческой деятельности, направленной на освоение, передачу и создание ценностей и технологий в управлении организацией.

Компоненты управленческой культуры:

– аксиологический;
– технологический;
– личностно-творческий.

Управленческая рефлексия – размышления, возникающие при затруднениях в решении управленческих задач, включающие поиск причин затруднения и коррекцию способ управленческой деятельности.

Управленческая функция – это абстрактное, не зависящее от исторических обстоятельств понятие, аккумулирующее в себе требования, предъявляемые к участникам сферы управленческой деятельности, а также требования, предъявляемые к процессам в сфере управления с целью реализации ожиданий участников этой сферы.

Управленческие задачи – последовательно формулируемые задачи для организации процессов, направленных на реализацию управленческих функции и достижение целей управленческой деятельности.

Устав – это написанный свод, собрание правил, определяющий устройство и деятельность какой-либо организации.

Фасилитация — (от лат facies – образ, лицо) – значительное повышение производительности труда под влиянием присутствия других.

Функции управления – направления учебной деятельности для достижения определенных целей. Они объединяются процессами коммуникации (общение, обмен информацией) и принятием решений.

Основные функции:

1. Планирование – состоит в определении того, какими должны быть цели школы и сто нужно сделать для их достижения.

2. Организация – создание определенной структуры управленческих действий, которые координируют процесс решения разноплановых заданий для достижения целей.

3. Мотивация. Ее задача заключается в том, чтобы учителя и ученики/педагоги и студенты выполняли свою работу и учились в соответствии с делегированными им правами и обязанностями.

4. Контроль.

а) установление стандартов – точное определение целей, объемов деятельности и сроков;

б) измерение и оценка того, что достигнуто, сравнение достигнутого с ожидаемыми результатами;

в) коррекция результатов.

Харизма – влияние, объясняемое свойствами личности руководителя, его способностью приобретать единомышленников.

Эффективность управления – степень достижения определенных целей и разрешения поставленных задач.

Эффективный стиль руководства – соучаствующее управление; не исключающий авторитарный и демократический стили (так как нет однозначных ситуаций, когда решение нужно принимать быстро; реакция каждого члена коллектива на один и тот же стиль руководства может оказаться различной)

Примерные образцы тестов

1. Мировой опыт управления на уровне организации выражается в понятии:

А) менеджмент;
Б) деятельность;
В) организация;
Г) заведование.

2. В переводе с какого языка слово «менеджмент» означает управление:

А) английского;
Б) французского;
В) немецкого;
Г) испанского?

3. Комплекс принципов, методов, форм, приемов управления учебно-воспитательным (познавательным) процессом называется:

А) менеджмент педагогический;
Б) менеджмент образовательный;
В) менеджмент политический;
Г) менеджмент имиджа.

4. Целенаправленная деятельность на обучение, воспитание и развитие личности называется:

А) образовательным процессом;
Б) воспитательным процессом;
В) развивающим процессом;
Г) процессом самореализации.

5. Преподаватель, выступающий в качестве субъекта системы управления учебно-познавательной деятельностью учащихся, называется:

а) менеджером учебно-познавательного процесса;
б) менеджером учебно-воспитательного процесса;
в) менеджером технического процесса;
г) менеджером общеобразовательного процесса.

6. Руководитель учебного заведения, выступающий в качестве субъекта управления учебно-воспитательной деятельностью педагогических работников — это:

а) менеджер учебно-воспитательного процесса;
б) менеджер учебно-познавательного процесса;
в) директор школы;
г) методист.

7. Непрерывное отслеживание хода, эффективности, результатов образовательного процесса называется:

а) мониторинг,
б) наблюдение;
в) прогноз;
г) исследование.

8. В переводе с какого языка слово «мониторинг» означает постоянное наблюдение:

а) английского;
б) немецкого;
в) французского;
г) русского?

9. Предметом и продуктом труда менеджера учебно-воспитательного и учебно-познавательного процесса является:

а) информация;
б) изложение;
в) сообщение;
г) кибернетика.

10. В переводе с какого языка слово «информация» означает разъяснение:

а) латинского;
б) греческого;
в) итальянского;
г) турецкого?

11. Целенаправленное воздействие руководителя на педагогический коллектив и учащихся путем научно обоснованного планирования, организации и контроля называется:

а) управлением учебно-воспитательного процесса;
б) управлением учебно-познавательного процесса;
в) управлением аттестационного процесса;
г) управлением адаптационного процесса.

12.Процесс управления развитием личности можно понимать как:

а) воспитание;
б) образование;
в) обучение;
г) развитие.

Примерные варианты заданий для контрольных работ

Контрольная работа 1
Вариант 1.

1. Перечислите современные проблемы менеджмента образовательных организаций.
2. Охарактеризуйте образовательный процесс в аспекте педагогического менеджмента.
3. Какими показателями определяется результативность управления организацией?
4. Раскройте этапы развития науки об управлении.
5. Дайте характеристику авторитарной и коллегиальной моделям управления организацией.

Вариант 2.

1. Охарактеризуйте современные проблемы менеджмента образовательных организаций.
2. Дайте определение педагогическому менеджменту.
3.Назовите показатели результативности управления организацией?
4. Раскройте этапы развития науки об управлении.
5. Дайте характеристику модели опеки и поддерживающей модели управления организацией.

Контрольная работа 2
Вариант 1.

1. Дайте характеристику организации как системе, взаимодействующей с микро- и макро внешней средой.
2. Перечислите функции управления. Приведите примеры.

3. Что является основой системы группового поведения? Приведите примеры.

4. Назовите известные вам типологии личностей, их назначение.

5. Охарактеризуйте модель формирования отношений. Приведите примеры ее действия.

6. Раскройте связь между восприятием и процессом вынесения суждений. Приведите примеры.

7. Какие методы научения поведению в организации выделяются в теории и практике менеджмента организации?

Вариант 2.

1. Что такое организация как система? Перечислите компоненты микро-внешней среды и макро-внешней среды.

2. Раскройте функции управления. Приведите примеры.

3. Каковы компоненты системы группового поведения? Приведите примеры.

4. Дайте характеристику известных вам типов личности.

5. Приведите примеры действия модели формирования отношений.

6. В чем заключается связь между восприятием и суждением. Приведите примеры.

7. Проанализируйте методы научения поведению в организации?

Контрольная работа 3.
Вариант 1.

1. От чего зависит удовлетворенность работой и на что она влияет?

2. Как разработать систему вознаграждений субъектов педагогического менеджмента? Приведите примеры.

3. Что называется карьерой? Какие факторы определяют успех карьеры?

4. Как изучить отношения в педагогическом коллективе?

5. Что такое организационная культура?

6. Проанализируйте понятия «лидерство» и «руководство».

7. Что составляет основу власти в образовательной организации?

8. Опишите типы индивидуальной реакции на конфликт.

9. Охарактеризуйте основные этапы процесса конфликта.

Вариант 2.

1. Каково значение показателя «удовлетворенность трудом» для деятельности образовательной организации?

2. Что такое мотивация труда? Приведите примеры мотивации труда субъектов педагогического менеджмента.

3. Охарактеризуйте основные этапы карьеры и факторы, определяющие ее успех.

4. Перечислите способы изучения отношений в педагогическом коллективе?

5. Как формируется и поддерживается организационная культура?

6. Опишите известные вам теории лидерства.

7. Что такое власть и каковы ее источники?

8. В каких ситуациях предпочтительным является тот или иной тип индивидуальной реакции на конфликт?

9. На каком этапе процесса конфликта целесообразно предпринимать меры по его урегулированию? Почему?

Примерные варианты заданий для практических работ

1.

• На примере вашего образовательного учреждения рассмотрите структуру управляющей подсистемы, представьте ее структурно-логическую схему.

• Дифференцируйте функционал каждого из субъектов управляющей подсистемы.

• Охарактеризуйте проявление основных признаков социальной системы в деятельности вашего образовательного учреждения.

• Можно ли утверждать, что ваше образовательное учреждение является не только функционирующей, но и развивающейся системой? Дайте аргументированный ответ

2.

• Составьте и начертите структурно-логическую схему, отражающую связи между стадиями и функциями управления. Прокомментируйте факторы, влияющие на связь между стадиями управленческой деятельности педагога и реализуемыми им функциями. Докажите, что функции представлены в технологическом цикле управления.

3.

•Рассмотрите лекцию или семинар:

а) как единицу педагогического процесса;

б) как относительно самостоятельное системное образование и разработайте стратегический план его проведения.

• Какие факторы и условия необходимо учитывать при стратегическом планировании?

• Возможна ли разработка на этапе выбора стратегии альтернативных программ и планов деятельности?

• Чем может быть вызвана их необходимость?

• Какие методы и приемы более соответствуют стратегическому управлению на этапе выполнения решения?

4.

• Используя литературу по менеджменту и педагогике, определите сущность понятий «управленец» и «руководитель», «менеджер».

• Существует ли принципиальная грань, позволяющая говорить об особенности этих категорий?

• Приведите примеры педагогических ситуаций, где педагог выступал в роли управленца, а где в роли руководителя педагогическим процессом.

• Из опыта педагогической практики приведите примеры, характеризующие функции управления в профессии педагога.

5.

•Проанализируйте различные подходы к классификации методов управления.

• Каким арсеналом методов пользуется директор вашей школы/ректор вашего вуза?

• Какие методы управления являются для представителей администрации образовательного учреждения классическими, а какие обусловлены введением так называемых рыночных отношений в педагогическую среду?

• Приведите примеры из практики управления конкретным образовательным учреждением. Ответ сопроводите ссылками на статьи Закона РФ «Об образовании в РФ».

- Какие группы методов наиболее часто применяют учителя, организуя деятельность учащихся на уроке/работу студентов на занятиях?
- Какие методы применяли вы на педагогической практике в ходе решения управленческих задач?

Содержание

Введение.....3
Модуль I. Менеджмент: история, феномен, концепции, системы 6
Тема 1. Зарубежные теории и концепции управления и менеджмента.....6
Вопросы и задания по материалам Темы 1 36
Тема 2. Управление и менеджмент в России.....37
Вопросы и задания по материалам Темы 2.....75
Примерные вопросы к семинарам по Модулю I.....76
Литература для подготовки к семинару 76
Модуль II. Педагогический менеджмент: история, концепции, системы 78
Тема 3. Педагогический менеджмент как социальный и философский феномен 78
Вопросы и задания по материалам Темы 3..... 98
Тема 4. Закономерности, принципы, функции современного менеджмента в образовании..... 99
Вопросы и задания по материалам Темы 4..... 114
Тема 5. Методы менеджмента в образовании..... 116
Вопросы и задания по материалам Темы 5.....130
Тема 6. Исследование, проектирование, прогнозирование как методы современного менеджмента в образовании..... 131

Вопросы и задания по материалам Темы 6 143
Примерные вопросы к семинарам по Модулю II 143
Литература для подготовки к семинару.....144
Модуль III. Система и организация управления в учебном заведении.....145
Тема 7. Общеобразовательная школа как объект и субъект управления 145
Вопросы и задания по материалам Темы 7 169
Тема 8. Система и организация управления высшим учебным заведением 170
Вопросы и задания по материалам Темы 8 215
Примерные вопросы к семинарам по Модулю III ...215
Литература для подготовки к семинару.....216
Модуль IV. Управленческая культура и психология менеджмента в образовании..... 218
Тема 9. Управленческая культура руководителя образовательного учреждения в современных условиях 218
Вопросы и задания по материалам Темы 9 251
Тема 10. Управление образовательными системами и взаимодействие социальных институтов – в центре внимания семья..... 253
Вопросы и задания по материалам Темы 10 268

Тема 11. Управление интеграционной деятельностью вузов в моделях инновационного развития 269
Вопросы и задания по материалам Темы 11..... 283
Тема 12. Сущность современной интеграции управления 285
Вопросы и задания по материалам Темы 12 296
Тема 13. Корпоративное управление в современных вузах 297
Вопросы и задания по материалам Темы 13 305
Примерные вопросы к семинарам по Модулю IV .. 306
Литература для подготовки к семинару 306
Модуль V. Управление качеством учебно-воспитательного процесса 308
Тема 14. Выстраивание межличностных отношений в педагогических коллективах: снова о психологическом климате..... 308
Вопросы и задания по материалам Темы 14 325
Тема 15. Управление конфликтами в педагогическом коллективе..... 326
Вопросы и задания по материалам Темы 15 338
Тема 16. Педагогический менеджмент и контроль .339
Вопросы и задания по материалам Темы 16 362
Тема 17. Самоменеджмент педагога 363
Вопросы и задания по материалам Темы 17 385

Тема 18. Ресурсы, человеческие ресурсы образовательной организации: факторы эффективного управления..... 386
Вопросы и задания по материалам Темы 18 397
Тема 19 — 20. Управление качеством образования. Система всеобщего менеджмента качества TQM.... 398
Вопросы и задания по материалам Темы 19-20..... 453
Примерные вопросы к семинарам по Модулю V.... 454
Литература для подготовки к семинару..... 454
Примерные варианты вопросов для самоконтроля... 456
Примерная тематика рефератов/курсовых работ.....461
Примерная тематика круглых столов, научно-практических конференций..... 463
Список дополнительной литературы для самоподготовки 464
Интернет-ресурсы 466
Глоссарий/терминологический словарь..... 467
Примерные образцы тестов 478
Примерные варианты заданий для контрольных работ..... 481
Примерные варианты заданий для практических работ..... 485

Борис Рувимович Мандель

Современный менеджмент в образовании

Учебное пособие
для обучающихся в магистратуре

Ответственный редактор *А. Иванова*
Верстальщик *С. Мартынович*

Издательство «Директ-Медиа»
117342, Москва, ул. Обручева, 34/63, стр. 1
Тел/факс + 7 (495) 334–72–11
E-mail: manager@directmedia.ru
www.biblioclub.ru