

**Курс лекций по дисциплине**  
**«Управление образовательными процессами и организациями»**

**Лекция 1.**

**Объект и предмет, цель и задачи курса**

Руководство как управление деятельностью других – это, с одной стороны, искусство, проявление природных качеств, организаторского таланта человека, его способности предвидеть развитие ситуации и своевременно принимать правильные решения, налаживать совместный труд подчиненных, мобилизовывать их на решение стоящих задач. С другой стороны, руководство, как и управление – это наука.

*Управление* – это процесс перевода системы из одного состояния в другое посредством целенаправленного воздействия на объект управления с целью изменения его состояния. *Руководство* представляет собой ведущую, направляющую, организующую и регулирующую управленческую деятельность руководителя как субъекта управления. Таким образом, понятие «управление» шире понятия «руководство», т. е. руководство можно рассматривать как составную часть управления. Обратите внимание, что термины «управление» и

«руководство» достаточно близко соприкасаются по смыслу и различаются только функциональным уровнем.

Теория управления имеет свой предмет изучения, вполне определенные закономерности, общие формы и методы, правила и приемы, знание которых во многом предопределяет успех деятельности руководителя, уровень его управленческого профессионализма. Чтобы эффективно управлять деятельностью других, даже обладающему организаторским талантом руководителю нужно овладеть научными основами социального управления – *теорией управления* и уметь творчески ее применять на практике, т. е. владеть искусством управления.

Вместе с тем руководство – это не только наука и искусство, но и огромное поле *предметной практической деятельности* (в прямом смысле – руководства). Организаторские способности, научные управленческие знания сами по себе не стоят ничего, если не уметь их использовать в интересах дела на практике. Грамотное руководство – есть искусство применения руководителем на практике законов и закономерностей науки управления, принципов, функций и методов управленческого процесса для достижения возглавляемым коллективом поставленных целей и задач. Такой подход к пониманию руководства предопределяет основные направления его совершенствования: улучшение подбора руководителей; повышение эффективности использования руководящих кадров путем управления их движением (расстановка, ротация – выдвижение на

вышестоящие должности, увольнение и т. д.); создание и совершенствование инфраструктуры деятельности руководителей; развитие системы непрерывного профессионального образования руководящих кадров и др. Важнейшим среди этих направлений является подготовка (профессиональное дополнительное образование) руководящих кадров. Чтобы выполнять свои сложные и ответственные функции, руководители должны иметь специальные знания, формировать умения и навыки, развивать личные качества, необходимые для эффективного руководства деятельностью возглавляемого коллектива, воспитания и обучения подчиненных.

Повышение профессиональной компетенции руководителя предполагает:

- *повышение уровня профессионализма с учетом специализации и предъявляемых квалификационных требований;*
- *повышение правовой культуры – овладение знаниями, необходимыми для обеспечения законности в деятельности возглавляемой организации (подразделения), умением грамотно использовать нормы права, управляя деятельностью подчиненных;*
- *психолого-педагогическую подготовку, развитие личностных качеств для формирования сплоченного коллектива, умелого использования психолого- педагогических методов и средств управляющего воздействия;*
- *развитие общей культуры, углубление знаний по проблемам и перспективам экономического и социально-политического развития страны, способности учитывать их при организации управления деятельностью подчиненных;*
- *фундаментальную управленческую подготовку, освоение способов достижения целей и повышение эффективности работы возглавляемого органа (подразделения).*

Управление существует столько, сколько существует человечество, и опыт управленческой деятельности накапливался тысячелетиями. Но управление как наука насчитывает всего лишь несколько десятилетий. *Наука управления в современном понимании* – это специфическая отрасль научного знания, которая, в отличие от кибернетики – науки об общих чертах управления любыми системами (биологическими, техническими, социальными), занимается изучением взаимодействия процессов и явлений, возникающих в социальном управлении, в ходе организованного взаимодействия людей в целях достижения наиболее эффективных результатов совместного труда. Она имеет свои границы в изучении этих процессов и явлений, устанавливает и согласует с другими науками (кибернетикой, социологией, психологией, юриспруденцией и т. д.) пределы своей области исследования, пограничные области, имеет свой, строго очерченный объект и свой предмет исследования.

**Объектом** этой теории является организаторская деятельность

руководителя, которая представляет собой главное звено, сердцевину всей его управленческой деятельности, включая исполнение им функции администратора, профессионала служебной деятельности организации, обучения и воспитания подчиненных.

**Предмет** данной теории составляют законы и закономерности, принципы, формы, методы, функции, этапы управленческого цикла организаторской деятельности руководителя.

Опыт показывает, что в сфере организаторской деятельности руководителей можно выявить принципы, правила, примеры мастерства управления, которые, хотя по природе своей эмпиричны, а потому достаточно условны, все же могут оказаться полезными при разрешении большинства управленческих ситуаций. Поэтому в предмет данной теории входит и искусство управления (организаторской деятельности руководителя). Причем изучение этого искусства должно включать не только освоение положительного опыта руководства, но и анализ неудач, ошибок.

Таким образом, организаторская деятельность руководителя, рассматриваемая в качестве объекта данного курса, является основой управленческого труда. Этим и обусловлена тесная связь курса с научными дисциплинами, изучающими соответствующие аспекты деятельности руководителей, – права, психологии, педагогики, социологии и др. Управленческие (и теоретического, и прикладного характера) знания руководителя должны быть комплексными, охватывать все многообразие закономерностей функционирования объектов и субъектов управления, а также связей между ними, характер решаемых задач и условия их решения.

*Основная цель* изучения предложенного курса: сформировать целостную систему знаний в области управления образовательными системами, раскрыть важнейшие положения управления как современной практики успешного управления образовательной организацией. Повышение уровня управленческого профессионализма, управленческой культуры, развитие творческих качеств.

Целями дисциплины «Управление образовательными системами» являются:

- формирование четкого представления о сущности, целях и задачах руководства, о месте и основных ролях руководителя в системе управления;
- углубление представления о содержании, принципах и методах управленческой деятельности руководителя, и их практическом применении;
- раскрытие возможностей различных форм управленческой деятельности руководителя, технологии их эффективного использования;
- усвоение основных функций руководителя и пути их реализации на различных этапах управленческого цикла;

- повышение уровня профессиональной управленческой культуры.

### **Объект теории управления**

Управленческая деятельность является особым видом деятельности, связанная спроцессом управления призванным ответить на вопросы: «Что делать», «Когда делать» и «В каком порядке делать» для осуществления управления (достижения поставленной цели).

Для реализации процесса управления необходим механизм реализации управления.

Механизм управления – это та среда, в которой осуществляется управленческая деятельность. Этой средой для управления является система управления и техника управления. Понятие механизма управления вполне конкретно и требует ответа на вопросы: «Где делать», «Кому делать» и «Чем делать»? для осуществления управления. Управление мы будем рассматривать двояко: как процесс управления организацией – управленческая деятельность и как механизм управления. Процесс управления и механизм управления должны соответствовать друг другу и цели управления как виду деятельности. Вполне очевидно, что процесс управления не может быть осуществлен любым механизмом управления. Очевидно, что механизм управления не может реализовать любой процесс управления. На практике мы имеем единую и неразрывную деятельность-управление. Однако при изучении и исследовании управления такое разделение на процесс и механизм реализации процесса уместно и допустимо. Поэтому управление как процесс и как механизм может быть объектом изучения и исследования. Таким образом, объектом теории управления являются процесс управления организацией и механизм управления.

Предмет теории управления

Познавательная деятельность людей многогранна, а структура любой науки – общественной, естественной, технической – обусловлена задачей изучения и исследования различных сторон одного и того же объекта. Поэтому каждая наука имеет свои теории, изучающие и исследующие отдельные стороны ее объекта, которые находятся в конкретных взаимосвязях, отношениях и зависимостях, т. е. каждая научная теория имеет свой предмет.

Для определения предмета теории управления рассмотрим процесс формирования научной теории. Циклический процесс формирования научной теории выделяет шесть этапов:

- наблюдение за происходящими процессами и попытка их анализа спомощью известных из других наук методов;
- формализация и систематизация наблюдаемых процессов, составление их типологии;
- разработка прикладных научных основ для анализа и синтеза наблюдаемых процессов;
- обобщение знаний и создание теоретических основ науки

(принципы, зависимости, законы и закономерности);

- создание методологии исследования процессов заданной типологии;
- накопление статистических данных об эффективности предложенной методологии и ее корректировка.

Аналогично общему подходу к развитию научной теории, состоящего из цикла, включающего шесть этапов, рассмотрим этапы развития теории управления.

**Первый этап** развития теории управления должен включать изучение генезиса механизма управления и основных этапов его становления, возникновение механизма управления и мировоззренческое философское обобщение модели механизма управления. После изучения механизма появления управления целесообразно провести анализ исторических тенденций мирового развития и науки управления; аспекты управления и сравнительные характеристики типов цивилизации. На этом этапе должна быть раскрыта эволюция школ научного управления и вклад различных школ в теорию управления. В этот этап целесообразно включить классификацию (систематизацию) видов управления. Следовательно, содержание первого этапа должны составить философские и исторические основы теории управления. Учитывая многообразие видов управления, необходимо определить общие концепты (понятийный аппарат). Для теории управления есть смысл определиться с такими концептами, как: понятие управления, система управления, цели и функции, теории управления, понятие управленческое решение и управляющие воздействия, а также основные свойства организационного управления. Перечисленные стороны управления являются содержанием **второго этапа** и должны составить концептуальные основы теории управления. Эффективность управления зависит прежде всего от того насколько структура систем управления, организация и методы управленческой деятельности соответствуют законам (закономерностям), объективно действующим в сфере управления. На основе познания объективных законов в теории управления формулируются соответствующие правила и рекомендации для практической деятельности руководителей и органов управления. Знание законов, принципов управления позволяет выработать методы управления и стиль управления организацией.

Перечисленные стороны управления составляют теоретическую основу теории управления и являются **третьим этапом** развития теории управления.

Реальная экономическая организационная и психологическая эффективность во многом зависит от методики выработки и принятия решения, планирования организации, контроля, системы коммуникаций и мотивации управленческой деятельности. Перечисленные стороны управления составляют методологическую основу теории управления и являются **четвертым этапом** изучения и исследования теории управления.

Реализация процесса управления возможна только при наличии

адекватного этому процессу механизма управления. Изучение и исследование процессов управления создания системы управления (функциональной структуры, организационной структуры, схемы организационных отношений, профессионализма персонала), а также техники управления (системы связи и телекоммуникаций, система документооборота, компьютерная и оргтехника, офисная мебель) является содержанием **пятого этапа** развития теории управления.

**Заключительным этапом** развития теории управления является создание методологических основ оценки эффективности управления, которая включает: цели, принципы, критерии и методы оценки эффективности управления.

### **Объект и предмет, цель и задачи курса**

Руководство как управление деятельностью других – это, с одной стороны, искусство, проявление природных качеств, организаторского таланта человека, его способности предвидеть развитие ситуации и своевременно принимать правильные решения, налаживать совместный труд подчиненных, мобилизовывать их на решение стоящих задач. С другой стороны, руководство, как и управление – это наука.

*Управление* – это процесс перевода системы из одного состояния в другое посредством целенаправленного воздействия на объект управления с целью изменения его состояния. *Руководство* представляет собой ведущую, направляющую, организующую и регулирующую управленческую деятельность руководителя как субъекта управления. Таким образом, понятие «управление» шире понятия «руководство», т. е. руководство можно рассматривать как составную часть управления. Обратите внимание, что термины «управление» и

«руководство» достаточно близко соприкасаются по смыслу и различаются только функциональным уровнем.

Теория управления имеет свой предмет изучения, вполне определенные закономерности, общие формы и методы, правила и приемы, знание которых во многом предопределяет успех деятельности руководителя, уровень его управленческого профессионализма. Чтобы эффективно управлять деятельностью других, даже обладающему организаторским талантом руководителю нужно овладеть научными основами социального управления – *теорией управления* и уметь творчески ее применять на практике, т. е. владеть искусством управления.

Вместе с тем руководство – это не только наука и искусство, но и огромное поле *предметной практической деятельности* (в прямом смысле – руководства). Организаторские способности, научные управленческие знания сами по себе не стоят ничего, если не уметь их использовать в интересах дела на практике. Грамотное руководство – есть искусство применения руководителем на практике законов и закономерностей науки управления, принципов, функций и методов управленческого процесса для

достижения возглавляемым коллективом поставленных целей и задач. Такой подход к пониманию руководства предопределяет основные направления его совершенствования: улучшение подбора руководителей; повышение эффективности использования руководящих кадров путем управления их движением (расстановка, ротация – выдвижение на вышестоящие должности, увольнение и т. д.); создание и совершенствование инфраструктуры деятельности руководителей; развитие системы непрерывного профессионального образования руководящих кадров и др. Важнейшим среди этих направлений является подготовка (профессиональное дополнительное образование) руководящих кадров. Чтобы выполнять свои сложные и ответственные функции, руководители должны иметь специальные знания, формировать умения и навыки, развивать личные качества, необходимые для эффективного руководства деятельностью возглавляемого коллектива, воспитания и обучения подчиненных.

Повышение профессиональной компетенции руководителя предполагает:

- *повышение уровня профессионализма* с учетом специализации и предъявляемых квалификационных требований;
- *повышение правовой культуры* – овладение знаниями, необходимыми для обеспечения законности в деятельности возглавляемой организации (подразделения), умением грамотно использовать нормы права, управляя деятельностью подчиненных;
- *психолого-педагогическую подготовку*, развитие личностных качеств для формирования сплоченного коллектива, умелого использования психолого- педагогических методов и средств управляющего воздействия;
- *развитие общей культуры*, углубление знаний по проблемам и перспективам экономического и социально-политического развития страны, способности учитывать их при организации управления деятельностью подчиненных;
- *фундаментальную управленческую подготовку*, освоение способов достижения целей и повышение эффективности работы возглавляемого органа (подразделения).

Управление существует столько, сколько существует человечество, и опыт управленческой деятельности накапливался тысячелетиями. Но управление как наука насчитывает всего лишь несколько десятилетий. *Наука управления в современном понимании* – это специфическая отрасль научного знания, которая, в отличие от кибернетики – науки об общих чертах управления любыми системами (биологическими, техническими, социальными), занимается изучением взаимодействия процессов и явлений, возникающих в социальном управлении, в ходе организованного взаимодействия людей в целях достижения наиболее эффективных результатов совместного труда. Она имеет свои границы в изучении этих

процессов и явлений, устанавливает и согласует с другими науками (кибернетикой, социологией, психологией, юриспруденцией и т. д.) пределы своей области исследования, пограничные области, имеет свой, строго очерченный объект и свой предмет исследования.

**Объектом** этой теории является организаторская деятельность руководителя, которая представляет собой главное звено, сердцевину всей его управленческой деятельности, включая исполнение им функции администратора, профессионала служебной деятельности организации, обучения и воспитания подчиненных.

**Предмет** данной теории составляют законы и закономерности, принципы, формы, методы, функции, этапы управленческого цикла организаторской деятельности руководителя.

Опыт показывает, что в сфере организаторской деятельности руководителей можно выявить принципы, правила, примеры мастерства управления, которые, хотя по природе своей эмпиричны, а потому достаточно условны, все же могут оказаться полезными при разрешении большинства управленческих ситуаций. Поэтому в предмет данной теории входит и искусство управления (организаторской деятельности руководителя). Причем изучение этого искусства должно включать не только освоение положительного опыта руководства, но и анализ неудач, ошибок.

Таким образом, организаторская деятельность руководителя, рассматриваемая в качестве объекта данного курса, является основой управленческого труда. Этим и обусловлена тесная связь курса с научными дисциплинами, изучающими соответствующие аспекты деятельности руководителей, – права, психологии, педагогики, социологии и др. Управленческие (и теоретического, и прикладного характера) знания руководителя должны быть комплексными, охватывать все многообразие закономерностей функционирования объектов и субъектов управления, а также связей между ними, характер решаемых задач и условия их решения.

*Основная цель* изучения предложенного курса: сформировать целостную систему знаний в области управления образовательными системами, раскрыть важнейшие положения управления как современной практики успешного управления образовательной организацией. Повышение уровня управленческого профессионализма, управленческой культуры, развитие творческих качеств.

Целями дисциплины «Управление образовательными системами» являются:

- формирование четкого представления о сущности, целях и задачах руководства, о месте и основных ролях руководителя в системе управления;
- углубление представления о содержании, принципах и



методах управленческой деятельности руководителя, и их практическом применении;

- раскрытие возможностей различных форм управленческой деятельности руководителя, технологии их эффективного использования;
- усвоение основных функций руководителя и пути их реализации на различных этапах управленческого цикла;
- повышение уровня профессиональной управленческой культуры.

### **Объект теории управления**

Управленческая деятельность является особым видом деятельности, связанная процессом управления призванным ответить на вопросы: «Что делать», «Когда делать» и «В каком порядке делать» для осуществления управления (достижения поставленной цели).

Для реализации процесса управления необходим механизм реализации управления.

Механизм управления – это та среда, в которой осуществляется управленческая деятельность. Этой средой для управления является система управления и техника управления. Понятие механизма управления вполне конкретно и требует ответа на вопросы: «Где делать», «Кому делать» и «Чем делать»? для осуществления управления. Управление мы будем рассматривать двояко: как процесс управления организацией – управленческая деятельность и как механизм управления. Процесс управления и механизм управления должны соответствовать друг другу и цели управления как виду деятельности. Вполне очевидно, что процесс управления не может быть осуществлен любым механизмом управления. Очевидно, что механизм управления не может реализовать любой процесс управления. На практике мы имеем единую и неразрывную деятельность-управление. Однако при изучении и исследовании управления такое разделение на процесс и механизм реализации процесса уместно и допустимо. Поэтому управление как процесс и как механизм может быть объектом изучения и исследования. Таким образом, объектом теории управления являются процесс управления организацией и механизм управления.

### **Предмет теории управления**

Познавательная деятельность людей многогранна, а структура любой науки – общественной, естественной, технической – обусловлена задачей изучения и исследования различных сторон одного и того же объекта. Поэтому каждая наука имеет свои теории, изучающие и исследующие отдельные стороны ее объекта, которые находятся в конкретных взаимосвязях, отношениях и зависимостях, т. е. каждая научная теория имеет свой предмет.

Для определения предмета теории управления рассмотрим процесс формирования научной теории. Циклический процесс формирования научной теории выделяет шесть этапов:

- наблюдение за происходящими процессами и попытка их анализа

спомощью известных из других наук методов;

- формализация и систематизация наблюдаемых процессов, составление их типологии;
- разработка прикладных научных основ для анализа и синтеза наблюдаемых процессов;
- обобщение знаний и создание теоретических основ науки (принципы, зависимости, законы и закономерности);
- создание методологии исследования процессов заданной типологии;
- накопление статистических данных об эффективности предложенной методологии и ее корректировка.

Аналогично общему подходу к развитию научной теории, состоящего из цикла, включающего шесть этапов, рассмотрим этапы развития теории управления.

**Первый этап** развития теории управления должен включать изучение генезиса механизма управления и основных этапов его становления, возникновение механизма управления и мировоззренческое философское обобщение модели механизма управления. После изучения механизма появления управления целесообразно провести анализ исторических тенденций мирового развития и науки управления; аспекты управления и сравнительные характеристики типов цивилизации. На этом этапе должна быть раскрыта эволюция школ научного управления и вклад различных школ в теорию управления. В этот этап целесообразно включить классификацию (систематизацию) видов управления. Следовательно, содержание первого этапа должны составить философские и исторические основы теории управления. Учитывая многообразие видов управления, необходимо определить общие концепты (понятийный аппарат). Для теории управления есть смысл определиться с такими концептами, как: понятие управления, система управления, цели и функции, теории управления, понятие управленческое решение и управляющие воздействия, а также основные свойства организационного управления. Перечисленные стороны управления являются содержанием **второго этапа** и должны составить концептуальные основы теории управления. Эффективность управления зависит прежде всего от того насколько структура систем управления, организация и методы управленческой деятельности соответствуют законам (закономерностям), объективно действующим в сфере управления. На основе познания объективных законов в теории управления формулируются соответствующие правила и рекомендации для практической деятельности руководителей и органов управления. Знание законов, принципов управления позволяет выработать методы управления и стиль управления организацией.

Перечисленные стороны управления составляют теоретическую основу теории управления и являются **третьим этапом** развития теории управления.

Реальная экономическая организационная и психологическая

эффективность во многом зависит от методики выработки и принятия решения, планирования организации, контроля, системы коммуникаций и мотивации управленческой деятельности. Перечисленные стороны управления составляют методологическую основу теории управления и являются **четвертым этапом** изучения и исследования теории управления.

Реализация процесса управления возможна только при наличии адекватного этому процессу механизма управления. Изучение и исследование процессов управления создания системы управления (функциональной структуры, организационной структуры, схемы организационных отношений, профессионализма персонала), а также техники управления (системы связи и телекоммуникаций, система документооборота, компьютерная и оргтехника, офисная мебель) является содержанием **пятого этапа** развития теории управления.

**Заключительным этапом** развития теории управления является создание методологических основ оценки эффективности управления, которая включает: цели, принципы, критерии и методы оценки эффективности управления.

## **Лекция 2.**

### **Современная парадигма образования**

Стратегическая цель государственной политики в области образования – повышение доступности качественного образования, соответствующего требованиям инновационного развития экономики, современным потребностям общества и каждого гражданина.

Реализация этой цели предполагает решение следующих приоритетных задач.

Первая задача – обеспечение инновационного характера базового образования, в том числе обновление структуры сети образовательных организаций в соответствии с задачами инновационного развития, в том числе формирование федеральных университетов, национальных исследовательских университетов; обеспечение компетентностного подхода, взаимосвязи академических знаний и практических умений; увеличение объема средств, направляемых на финансирование научных исследований в вузах; развитие вариативности образовательных программ, в том числе создание системы прикладного бакалавриата; обновление механизмов финансирования образовательных организаций в соответствии с задачами инновационного развития; обеспечение увеличения оплаты труда работникам образовательных организаций в зависимости от качества и результатов их труда до уровня, сопоставимого с уровнем оплаты труда в сфере экономики и выше его.

Вторая задача – модернизация институтов системы образования как инструментов социального развития, в том числе: создание системы

образовательных услуг, обеспечивающих раннее развитие детей независимо от места их проживания, состояния здоровья, социального положения; создание образовательной среды, обеспечивающей доступность качественного образования и успешную социализацию для лиц с ограниченными возможностями здоровья; создание системы выявления и поддержки одаренных детей и талантливой молодежи; создание инфраструктуры социальной мобильности обучающихся; развитие финансовых инструментов социальной мобильности, включая образовательные кредиты.

Третья задача – создание современной системы непрерывного образования, подготовки и переподготовки профессиональных кадров, в том числе: создание системы внешней независимой сертификации профессиональных квалификаций; создание системы поддержки потребителей услуг непрерывного профессионального образования, поддержка корпоративных программ подготовки и переподготовки профессиональных кадров; создание системы поддержки организаций, предоставляющих качественные услуги непрерывного профессионального образования; формирование системы непрерывного образования военнослужащих, включая переподготовку при завершении военной службы.

Четвертая задача – формирование механизмов оценки качества и востребованности образовательных услуг с участием потребителей, участие в международных сопоставительных исследованиях путем создания: прозрачной, открытой системы информирования граждан об образовательных услугах, обеспечивающей полноту, доступность, своевременное обновление и достоверность информации; условий для привлечения иностранных студентов в российские образовательные организации; образовательных достижений учащихся как основы перехода к следующему уровню образования; механизмов участия потребителей и общественных институтов в осуществлении контроля и проведении оценки качества образования.

Любому новому типу общества присуща соответствующая система образования. Техногенному обществу свойственна так называемая «традиционная» система образования, посттехногенному обществу надлежит создать принципиально новую систему образования – современному парадигму образования.

Принципиальное отличие концепции современной парадигмы образования состоит, прежде всего, в том, что образование рассматривается как деятельность, цель которой – развитие личности посредством воспитания и обучения.

## Концепции современного образования

Проявления	Характеристика	Последствия
Субъектность	Признание за человеком прав на: – уникальность (индивидуальную неповторимость); – внутреннюю свободу (выбор); – активность (самостоятельную и созидательную деятельность); – духовность (уважение, понимание, творчество, осознанность, развитие)	Учет интересов субъектов образовательной деятельности. Приоритет технологий индивидуализированного, дифференцированного и проблемного обучения. Развитие социально значимых качеств (самостоятельность, инициативность, ответственность, вера в себя, творчество). Развитие психологических, валеологических, социально-педагогических служб. Расширение образования по выбору. Ориентация на удовлетворение образовательных потребностей
Диалогичность	Ориентация на субъект-субъектные отношения (отношения по горизонтали) в виде диалога как наиболее гуманного способа отношений между участниками образовательной деятельности	Приоритет технологии проблемного обучения и коллективной мыслительной деятельности. Развитие коммуникативных способностей (слушать и слышать, терпимость, открытость, искренность, учет особенностей собеседника). Создание здоровьесберегающей среды (снятие напряжения, отрицательных эмоций, давления). Интенсивное усвоения большого объема информации через ее понимание, а не запоминание
Экзистенциальность	Построение образовательного процесса с учетом целостности природы человека: не только на основе интеллектуальных возможностей, но и на основе образного мышления, интуиции, творческого воображения, эмоций, чувств и прочих проявлений правого полушария мозга	Восстановление прав «правополушарных» учащихся. Обеспечение целостности человеческой природы. Возрастание значимости душевного и духовного развития обучаемых. Положительное влияние на здоровье учащихся. Равноправие учебных предметов. Доминанта не на запоминание, а на понимание информации

Интегрированность	Целостность образовательного процесса, которая основывается на комплексном подходе к преподаванию учебных предметов	Целостность мировосприятия обучающихся. Положительное влияние на здоровье. Конкурентоспособность образования
Развивающая направленность	Меняется отношение педагога к учебным ЗУНам: они становятся не самоцелью обучения, а средством развития социально-значимых качеств (мыслительных, речевых, эмоционально-чувственных, поведенческих, коммуникативных, физических, творческих). Это достигается применением развивающих педагогических технологий и подбором учебных задач	Приоритет технологий личностно-ориентированного и проблемного обучения. Усиление практической, жизненной направленности образования, его духовно-прагматической ориентации (развитие плюс полезность для жизни).
Фундаментальность подготовки педагогических кадров	Многоуровневая подготовка: концептуально-методологическая (разработка собственной концепции преподавания предмета); технологическая (владение «высокими» наукоемкими педагогическими, информационными, управленческими технологиями); методическая (творчество самого учителя в средствах и приемах обучения и воспитания)	Приоритет творчества в педагогической деятельности. Возрастание потребности в мыслящих педагогах. Уход от слепого копирования чужого опыта
Фундаментальность образования	Богатство смыслов в содержании учебных предметов и воспитательных мероприятий: научность (опора в преподавании на классические и новейшие научные достижения); философско-культурологический смысл (связь учебного предмета и воспитательных мероприятий с философией, психологией, историей культуры, т. е. развитие мировоззрения, нравственности)	Конкурентоспособность образования. Повышение мотивации к учению. Преодоление скептического отношения к духовности

Таким образом, современная парадигма образования понимается нами как система, построенная с учетом ценностей нового века: субъектности, диалогичности, экзистенциальности, развивающей направленности, интегрированности, фундаментальности.

Для полноты диалектического анализа необходимо указать ограничения, которые тормозят, создают трудно преодолеваемые препятствия для реализации проявлений современной парадигмы образования. К наиболее серьезным ограничениям следует отнести прежде всего стереотипы педагогического сознания: силу привычки, объектное отношение к учащимся, поверхностное понимание диалога, развития, интеграции, недооценка образного мышления. Другим мощным ограничением является устаревшая система базового и дополнительного педагогического образования. Значительную роль играет также страх перед преобразованиями, переменами, современными технологиями. Отсюда следует, что переход на новую парадигму образования будет непростым и относительно длительным, поскольку изменение сознания происходит не вдруг и не сразу, для этого нужно знание того, как это делать, время и терпение.

Рассмотрим три ведущих принципа современной парадигмы образования: гуманизацию, гуманитаризацию и информатизацию. Хотя об этих принципах в педагогической литературе написано немало, мы представляем еще один взгляд на их сущность, место и значение. Данные принципы интерпретируются нами с позиций комплексного подхода: в философском, педагогическом, психологическом и управленческом аспектах.

Гуманизация, гуманитаризация и информатизация образования относятся к глобальным проблемам современности, особенно они актуальны и важны для современного российского образования. Это весьма непростые процессы, но именно они определяют истинный смысл, сущность и цель современной парадигмы образования.

**1. Гуманизацию** рассматриваем как процесс, для которого характерен субъектный тип отношений (отношение к себе и другому не как к объекту, а как к субъекту). Гуманизация как позитивный процесс требует объективного наблюдения и осмысления в рамках образовательной деятельности, при проведении аттестации, экспертизы, в конкурсных мероприятиях. С точки зрения современной экзистенциальной философии отношение к человеку как к субъекту предполагает признание его прав на уникальность, активность, внутреннюю свободу и духовность.

*Уникальность* – это ценностное отношение к каждому человеку как к неповторимому, единственному в своем роде феномену бытия. Это есть ничто иное, как признание права человека быть особенным, непохожим на других, права не быть как все. Уникальность предполагает усиление индивидуализации и дифференциации образовательного процесса путем

развития вариативных образовательных программ, ориентированных на различные контингенты учащихся и построенных с учетом их особенностей и способностей.

*Активность* означает фактическое признание человека (внутренне и внешне) инициативным, деятельным, самостоятельным в своих поступках существом. Активность предполагает ориентацию на технологии проблемного обучения, коллективной мыслительной деятельности, самоуправления.

*Внутренняя свобода* предполагает признание истинного права человека – права выбора. Для ученика – это может быть выбор образовательной организации, образовательной программы, педагога, точки зрения, варианта решения учебной задачи. Отметим, что право ученика делать выбор менее всего реализуется существующей российской школой. Для учителя – это может быть выбор концепции и стратегии преподавания, технологии и методики обучения и воспитания. В этом направлении уже происходят определенные положительные изменения, о чем свидетельствует опыт наших экспериментальных площадок.

*Духовность* понимается нами как образ жизни человека, основанный на высших ценностях – любви, уважении, понимании, развитии, творчестве. Духовность не совместима с любым проявлением насилия, будь то крик, оскорбление, унижение, наказание, интрига, манипуляция. Поэтому современная парадигма образования ориентирована на педагогику и психологию ненасилия. Духовность – это ориентация человека на постоянное, непрерывное развитие себя как личности и индивидуальности. Поэтому главная направленность современного образования – это развитие (развитие социально-значимых качеств и способностей) через обучение (учебный предмет как средство развития) и воспитание. Духовность – это ориентация человека на осмысленную, осознанную жизнь, работу, учебу. Поэтому современное образование немыслимо без диалоговой и рефлексивной технологий, которые являются средствами осознанности любой деятельности, в том числе учебной, педагогической, управленческой.

Особо важно подчеркнуть, что отношение к человеку как к субъекту, несомненно, способствует созданию здоровьесберегающей среды. Никакие психологические службы не в состоянии радикально улучшить ситуацию со здоровьем детей, если не будет реальной гуманизации образования, т. е. изменения отношений в педагогической среде – от объектных к субъектным.

Таким образом, *гуманизация реализуется через первое проявление современной парадигмы образования – субъектность.*

**2. Гуманитаризация** в философском понимании предполагает изменение смыслового центра мира. Гуманитаризация образования рассматривается как изменение смысла образования. На философско-дидактическом уровне гуманитаризация образования требует выявления в



любом учебном материале (литературном, историческом, физическом, химическом, математическом, физкультурном и т. д.) общечеловеческих ценностей и личностных смыслов, т. е. ориентации на человеческий вектор в содержании изучаемого материала. Иначе говоря, происходит переакцентировка содержания образования, в результате чего обучаемый не просто усваивает предметное знание, а осваивает мир культуры (как гуманитарной, так и естественнонаучной).

Процесс гуманитаризации касается, прежде всего, *изменения содержательного аспекта* учебной, педагогической и управленческой деятельности в плане его очеловечивания (наполнения гуманными смыслами). У обучаемого изменяется характер познавательной деятельности: акцентируется не запоминание, а понимание и переживание смыслов содержания учебного материала. У педагога изменяется способ преподавания: уменьшается доля примитивной информационной составляющей знания и актуализируется развивающая направленность и проблемно-диалоговый метод обучения. У руководителей изменяются характер и способ управления и организации процесса, получения конечного результата к объективному, компетентному, диалоговому, эффективному. Гуманитаризация образования реализуется через следующие проявления современной парадигмы образования: развивающую направленность, диалогичность, экзистенциальность, интегрированность и фундаментальность.

**Главная цель образования – развитие человека.** Новое тысячелетие, новый век требуют качественного изменения содержания образования, которое должно соответствовать концепции «нового гуманизма». Заметим, что философы называют XXI век веком «неогуманизма». Особенность названной концепции заключается в том, что она направлена «не на удовлетворение потребностей (жизнь показала, что стремление наиболее полно удовлетворить потребности человека рано или поздно становится иллюзией), а **на развитие возможностей и способностей человеческой личности**», – подчеркивал великий гуманист XX в. Д. Печчеи. И здесь первостепенную роль должно сыграть образование. Американский психолог А. Маслоу в связи с этим неоднократно отмечал, что образование в демократичном обществе не может быть ничем другим, как помощью каждой личности в том, чтобы она полностью реализовала в себе человеческие качества. А. А. Леонтьев в своих выступлениях и работах также постоянно говорит о том, что главная задача общеобразовательной школы – целостное развитие личности школьника и подготовка личности к дальнейшему развитию за стенами школы.

Обратимся к рассмотрению ключевых понятий: «развитие» и «личностные качества».

Развитие личностных качеств учащихся рассматривается нами как ведущая педагогическая деятельность. В условиях школы она связана с

раскрытием и совершенствованием личностных качеств учащихся при помощи учебных предметов.

Личностные качества в нашем понимании представляют собой систему социально-значимых, жизненно важных качеств, без которой человеку сложно, а порой и невозможно быть успешным в конкретных жизненных ситуациях.

Многоуровневая классификация личностных качеств, которой соответствует ценностная направленность учебных предметов и построена дедуктивным способом – от общих качеств к конкретным – и представляет собой открытую для корректировки систему.

Первый уровень классификации составляют три области развития:

**физическая, когнитивная и психосоциальная.**

Второй уровень конкретизирует каждую из названных областей развития на составляющие. **Физическая область** развития включает собственно *физические и психофизические* качества; **когнитивная область** развития – *мышление, речь, эффективное внимание, осознанную память, каналы восприятия*; **психосоциальная область** развития – *эмоционально-чувственные качества, поведение, общение, творчество*.

Третий уровень детализирует конкретные личностные качества. Заметим, что количество проявлений личностных качеств может быть очень большим, поэтому, не претендуя на полноту их охвата, мы выделяем только основные качества.

К собственно *физическим* качествам можно отнести *физическую силу, гибкость и стройность тела*. К *психофизическим* качествам относятся *здоровье, выносливость, ловкость, пространственную ориентацию, координацию, мелкую моторику*.

С точки зрения развития **мышления** важно обратить внимание на типы мышления – *логическое и образное* – и такие характеристики мышления, как: *самостоятельность, глубина, эрудиция, гибкость, открытость* (восприимчивость к новому), *самокритичность, системность, реалистичность*.

К **речевым** качествам можно отнести *правильность, выразительность, ясность, точность, краткость, уместность речи*.

**Эффективное внимание** подразумевает развитие интеграции произвольного (волевого) внимания с *постпроизвольным* (внимание, основанное на интересе).

**Каналы восприятия** включают *визуальный (зрительный), аудиальный (слуховой) и кинестетический (ощущений)*.

**Осознанная память** представляет собой вид памяти, ориентированный на понимание, а не на механическое запоминание информации. Осознанная память отличается от нейронной (клеточной) памяти тем, что объем ее безграничен.

К эмоционально-чувственным качествам можно отнести следующие проявления: *этические* (чувство любви, долга, достоинства, чести, патриотизма, совесть, эмпатию), *эстетические* (чувство прекрасного, эстетический вкус), *интеллектуальные* (любопытность, чувство юмора).

Развитие **поведения** предполагает *активность, волю (целеустремленность, настойчивость, упорство, внутренняя дисциплина), организованность, вежливость, ответственность, пунктуальность.*

**Общение** как система коммуникативных качеств, включает *умение слушать и слышать, терпимость, тактичность, адресность, открытость, искренность.*

К **творческим** качествам можно отнести *исследовательские, художественные (изобразительные, поэтические, артистические и др.), технические качества.* Для того чтобы личностные качества развивать на уроке, учитель должен превратить учебный предмет и урок в средство развития при помощи специальных образовательных технологий.

**Диалогичность** как признак гуманитаризации образования предполагает изменение способа бытия участников образовательного процесса, в котором главным является совместный поиск истины. Диалог – это не форма деятельности (фронтальный опрос, работа в парах), а способ отношений, который позволяет быть услышанным, где главное не воспроизведение информации, а размышление, обсуждение информации. Диалог – это естественный энерго-информационный обмен, в процессе которого осуществляются важнейшие проявления человеческих отношений: взаимоуважение, взаимодополнение, взаимообогащение, взаимопонимание, сопереживание, сотворчество. Диалог как способ отношений разнообразен и в своих проявлениях: ученик – учитель, ученик – ученик, ученик – внутреннее Я, ученик – учебное пространство, ученик – учебный материал и т. д. Диалог – это многоаспектное общение (вербальное и невербальное, интеллектуальное, эмоциональное, кинестетическое и т. д.).

Ценность **интегрированности** образования обычно не подвергается сомнению. Поскольку целостен мир, в котором мы живем, и сами мы целостны от природы, то должно быть целостным и наше образование.

**Интегрированность** можно осуществлять разными способами: отбором проблемы аргументов, требующих выхода в разные сферы знаний; использованием учебного материала из родственных учебных предметов; использованием информации из разных сфер жизнедеятельности, помимо учебной; а также разработкой интегрированных курсов, например, курсов естествознания, человековедения, культурологии, языкознания, словесности и т. д. **Экзистенциальность** образования предполагает развитие «правополушарных» качеств: образного мышления, интуиции, творческого воображения, эмоций, чувств. Названные качества обогащают

мировосприятие человека, делают процесс усвоения учебного материала целостным. К сожалению, пока этим редко кто занимается серьезно и глубоко, поскольку традиционное образование приучило педагога активизировать главным образом левое полушарие, поэтому «правополушарные» дети оказываются в школе, как правило, неуспешными. Хотя именно сегодня, на рубеже веков и тысячелетий, происходят существенные изменения человечества как вида: отмечается сдвиг функциональной асимметрии мозга в сторону большей активности правого полушария. По некоторым оценкам, у 80% детей школьного возраста доминирует правое полушарие, что крайне важно и необходимо учитывать при организации образованного процесса. Кроме того, игнорирование «правополушарных» качеств непосредственно связано с ростом бездуховности – дефицитом любви, уважения, понимания, добра, красоты. Важно подчеркнуть, что акцент только на развитие интеллекта приводит к следующему: ум становится блестящим как алмаз, но при этом холодим, жестким и жестоким.

**Фундаментальность** означает естественное сочетание методологии, технологии и методики преподавания учебного предмета. Сегодня преобладает методический подход, который упрощает, обедняет, примитивизирует богатство смыслов содержания учебного материала. Осуществляя фундаментальность образования, учитель, что крайне важно, постигает глубинные смыслы предмета деятельности, задаваясь следующими вопросами:

- что я преподаю? (предмет как мир культуры или как дисциплину учебного плана?),
- как я преподаю? (какие педагогические технологии и методические приемы использую на уроке?),
- зачем я преподаю? (какой личностный смысл имеет предмет для учащихся и в каких жизненных ситуациях учащиеся смогут использовать полученные на занятиях предметные знания?).

Такое видение преподавания требует от педагога философского, культурологического, психологического, научного осмысления своего предмета. К сожалению, такой подход не прививается при получении как базового, так и дополнительного педагогического образования. Фундаментальность должна проявляться на каждом занятии, в результате чего у обучаемых появляется осмысленное и осознанное отношение к учебе: не просто запоминание и воспроизведение ради получения оценки, зачета, а размышление, исследование, понимание.

Информатизация образования представляет собой процесс внесения достижений информатики и информационных технологий в обучение, управление образованием и научные исследования. Она основана на использовании компьютерных средств хранения, переработки представления информации в разнообразном виде.

### Лекция 3.

## Характерные особенности теории управления

Управление – древнейшее искусство и современная наука. Специалисты в области управления сходятся во мнении, что управление является частью больших политических, экономических, технологических, социальных и этических систем и основывается на собственных концепциях, принципах и методах, т. е. имеет серьезный научно-методический фундамент.

Управление есть элемент и одновременно функция организованных систем различной природы (биологических, социальных, технических и др.), обеспечивающая сохранение их структуры, поддержание режима деятельности, реализацию программы и цели деятельности.

В науке термин «управление» трактуется с трех позиций.

1. Управление представляется как деятельность (В. С. Лазарев, Г. Х. Попов, М. М. Поташник, А. Файоль и др.). Это определение важно с точки зрения ориентированности в определении на получение предметного результата. Но это не акцентирует внимание на изменение в ходе этой деятельности субъектного опыта участников образовательного процесса.

2. Управление рассматривается как воздействие одной системы на другую, одного человека на другого или группу (В. Г. Афанасьев, Л. Б. Ительсон, А. А. Орлов, Н. С. Сунцов, Н. Д. Хмель и др.). Здесь управление рассматривается как целенаправленное воздействие субъекта на объект и изменение последнего в результате воздействия на другой объект, также приводящий к изменению последнего. Данная трактовка слабо учитывает субъект-субъектную природу управления, поскольку активность признается только за управляющим, а управляемый воспринимается как пассивный исполнитель, строго следующий навязанной норме.

3. Управление есть взаимодействие субъектов (В. Г. Афанасьев, В. И. Зверева, П. И. Третьяков, Т. И. Шамова и др.). Под взаимодействием в философии понимается сложный многообразный процесс, в котором изменение сторон происходит не просто взаимосвязано, а взаимообусловлено. Его суть состоит в неразрывности прямого и обратного воздействия, органического сочетания изменений воздействующих друг на друга субъектов. Кроме того, взаимодействие – целостная, внутренне дифференцированная, саморазвивающаяся система. Такое понятие управления предполагает взаимное изменение управляющих и управляемых, убеждает в необходимости изменения взаимодействующих субъектов и самого процесса взаимодействия как смены его состояний.

Теория управления имеет свой предмет исследований – она изучает закономерности организации управленческого процесса и возникающие во время этого процесса отношения между людьми, определяет методологические приемы, соответствующие специфике объекта

исследований, разрабатывает системы и методы активного воздействия на объект управления и определяет способы предвидения и прогнозирования изучаемых процессов. Регистрация и систематизация явлений, раскрытие закономерностей и определение причинных связей между ними для разработки практических выводов и рекомендаций – основная задача любой науки, в том числе и науки управления.

Управление как наука имеет предмет изучения, специфические проблемы и подходы к его решению. Научную основу этой дисциплины составляет сумма знаний об управлении, накопленная за сотни и тысячи лет практики и представленная в виде концепций, теорий, принципов, способов и форм управления. Усилия этой науки направляются на объяснение природы управленческого труда, установление связей между причиной и следствием, выявление факторов и условий, при котором совместный труд людей оказывается более полезным и эффективным. На всем протяжении более чем вековой истории наука управление разрабатывает свою теорию, содержание которого являются законы и закономерности, принципы, функции, формы и методы целенаправленной деятельности людей в процессе управления.

Понятие об управлении как искусстве, то есть способности эффективно принимать накопленный опыт на практике, сложилось еще в древности, когда границы мира искусства и мира науки не осознавались сколько-нибудь отчетливо. Искусство управления накапливалось в течение всей истории развития менеджмента, насчитывающей, как известно несколько тысячелетий. Начало положило зарождение письменности в древнем Шумере, одним из важнейших результатов которого стало образование особого слоя «жрецов-бизнесменов», успешно осуществляющих религиозно-коммерческие и торговые операции. В последующие годы происходило накопление искусства в области как управления государственными делами, так и управления бизнесом.

Искусство управления – способность человека принимать нетривиальные решения в условиях дефицита информации и времени. В основе его лежат методология и принципы науки управления, которая, в свою очередь, является дисциплиной периода интеграции наук и опирается на достижения психологии, риторики, логики, этики, философии, права, а также методы воздействия на личность и социум различных религиозных конфессий.

Во всех сферах человеческой деятельности наука и искусство не исключают, а дополняют друг друга. В управлении, когда в результате групповой деятельности любое решение отличается от альтернативных вариантов (если не целями, то методами), приемы найти разумный компромисс с минимальными потерями является проявлением искусства управляющего. Не каждому дано овладеть искусством управления, но знать основы стараться применять его важнейшие принципы и методы –

обязанность каждого специалиста и руководителя любого уровня.

Руководитель должен быть незаурядной личностью, мастерски владеющей искусством общения, убеждения, диалога, иметь острый, неординарный ум и солидную эрудицию во всех сферах жизни и знаний. Любой руководитель работает в первую очередь с людьми, он обязан знать все тонкости «человеческой инженерии» и владеть обширными человековедческими знаниями.

Таким образом, для эффективного управления необходимо знать его теоретические основы, иметь практический опыт и уметь творчески использовать теорию и практику, то есть владеть искусством управления.

В самом общем виде управление предстает как определенный тип взаимодействия, существующий между двумя субъектами, один из которых в этом взаимодействии находится в позиции субъекта управления, а второй – в позиции объекта управления. Данное взаимодействие характеризуется следующими моментами:

- субъект управления направляет объекту управления импульсы воздействия, которые содержат в себе в явном или косвенном виде информацию относительно того, как должен функционировать в дальнейшем объект управления;

- объект управления получает управленческие команды и функционирует в соответствии с содержанием данных команд.

Об управленческом взаимодействии можно говорить как о реальном существующем только в случае, если объект управления выполняет команды субъекта управления. Соответственно, только тогда можно говорить о том, что осуществляется управление. Для того, чтобы это выполнялось, необходимо, во-первых, наличие у субъекта управления готовности и возможности эти команды выполнять. Должные условия являются необходимым и достаточным для того, чтобы субъект управления осуществил управление объектом управления.

Управление возникло и развивалось как потребность согласования действий для получения предполагаемого результата деятельности человека. В индивидуальной деятельности – это согласование своих собственных действий, которое осуществляет каждый человек, стремясь получить определенный результат. Это воздействие на себя, свою деятельность, требующее определенных волевых усилий и предвидения желаемого результата. Согласование предполагает выбор необходимых действий, их комбинирование, определение последовательности, корректировку и т. д.

Управление является необходимым и объективным элементом любой деятельности человека и отражает его потребность. От него зависит реальность предвидения результата, четкость и согласованность работы людей, заинтересовать каждого в общем результате. Оно определяет качество результата, время его получения, затраты усилий, соответствие

потребностям.

Все это подтверждает, что управление формируется как особый и своеобразный вид деятельности человека, которая по мере увеличения ее объема сначала выделяется из общей совокупности видов производства и общей деятельности человека, потом обособляется, а позднее специализируется. Возникает система управления, происходит разделение социально-экономической системы на управляющую (субъект управления) и управляемую (объект управления). В дальнейшем управление становится видом профессиональной деятельности, то есть такой, которая нуждается в специальном образовании, подготовке, овладении навыками, обладании определенными способностями.

Сегодня непонимание важности совершенствования управления на профессиональной основе ведет к возникновению кризиса. Это определяется сложностью производства, динамикой интересов человека, информационным взрывом, тенденциями экономического развития. Вот почему необходимо больше уделять внимания совершенствованию управления, поиску новых форм и возможностей его развития, в том числе посредством применения новейшей техники и технологий.

Итак, цель науки управления – изучение и совершенствование принципов, структур, методов и техники управления. Поиск оптимальных методов управления ведется постоянно и в большом диапазоне, от технологических до экономических, административных и социально-психологических. Метод управления можно определить как способ воздействия на управляемую систему для реализации поставленных задач. Методы управления зачастую дополняют друг друга, выбор их ориентирован на экономическую целесообразность, своевременность и доступность каких-либо основных методов.

Решение проблем управления связано со значительными трудностями, так как наряду с процессами, которые поддаются количественным измерениям, есть такие, что не поддаются объективной количественной оценке: эффективность действующих методов воздействия на коллектив, воздействие моральных стимулов и система мотиваций на производительность труда, значение административного предвидения и прогнозирования, психологический климат и т. п. Анализ и оценка этих явлений возможны лишь после длительного экспериментирования с последующей математической обработкой полученных результатов.

Рост сложности систем управления определяется постоянным повышением производительности труда и скорости обработки оперативной информации, вводом в эксплуатацию все более сложных и совершенствованием действующих технологических объектов, увеличением количества взаимодействия между элементами экономических и государственных систем.

Процесс управления – определяется совокупность управленческих



действий, которое логично связываются друг с другом, чтобы обеспечить достижение поставленных задач путем преобразования ресурсов в продукцию или услуги.

Широко используется и другое определение процесса управления, в котором в качестве его ключевого момента рассматривается не функция управления, а управленческие решения, на разработку, принятие, выполнение которого направляются усилия и организация деятельности профессиональных управляющих. Процесс управления представляется, согласно этому подходу, как совокупность циклических действий, связанных с выявлением проблем, поиском и организацией выполнения принятия решений.

Процесс управления – это один из четырех подсистем управления (методология управления, процесс управления, структура управления, техника управления) и представляет: систему коммуникаций; разработку и реализацию управленческих решений; информационное обеспечение.

В обобщенном представлении процесс управления – это комплекс изменений, которые происходят в управлении в определении промежутка времени. В рамках сравнительно непродолжительного отрезка времени – это формирование и осуществление воздействия. Если эти изменения рассматриваются по большим промежуткам времени, то процесс управления характеризует функционирование и развитие системы управления. В практическом отношении процесс управления можно понимать как ряд операций, осуществленных в управлении в их определенной последовательности комбинации.

Управление может осуществляться только в том случае, когда существует реально действующая система, решающая задачи управления. Если данная система является органичной частью операции, ее действиями осуществляется управление организацией, и она не решает задачи, отличных от управленческих, то ее можно рассматривать как специальную систему или же, как систему управления.

Система управления является формой реального воплощения управленческих взаимосвязей. Она выступает как бы в виде реально существующей субстанции, посредством которого цель приобретает конкретное содержание и конкретное проявление, а функция управления – практическую реализацию. В реальной действительности управленческая деятельность – это функционирование системы управления.

В теории управления управленческая деятельность понимается как вид трудовой деятельности, обособившийся в процессе специализации управленческого труда. Вследствие этого работа по управлению отделяется от неуправленческой работы, поскольку управление как вид деятельности присуще всякому совместному труду. Управленческий труд рассматривается как разновидность профессионального умственного труда, направленного на обеспечение единства, согласованности, координации

целесообразной деятельности людей, объединенных в трудовые ассоциации.

Главный элемент любой социально-экономической системы – человек. Он может быть и объектом, и субъектом управления. Каждый член общества управляет его развитием с помощью избирательной системы, с помощью участия в институтах гражданского общества, с помощью механизмов непосредственного воздействия на управляемые подсистемы. Каждый член организации также в той или иной степени управляет функционированием или развитием этой организации. В то же время именно на человека направлены управляющие воздействие и в рамках государственного управления, и в рамках управления корпоративного.

В отличие от технических систем, где управляющие и управляемая подсистемы взаимодействуют достаточно жестко, в управлении людьми это взаимодействие более гибко. Человек и организация в целом реагируют на управляющее воздействие не пассивно, а с учетом предварительных оценок и самостоятельного анализа последствий собственной реакции. Человек обладает волей и сознанием и реагирует на любое управляющее воздействие с учетом собственных представлений и интересов. Человек может принять управляющие команды, следовать им, а может и не принять. Как человек воспринимает управленческое воздействие, как реагирует на них – от этого зависит эффективность работы всей системы в целом. Таким образом, управление человеком неотделимо от управления организацией, отраслью, городом, регионом, страной.

В конце XIX – начале XX в. наиболее распространенной моделью управления была автократическая модель: управление основывалось на власти хозяина или менеджера, авторитете руководителя, прямой директиве. Существовала сильная персональная зависимость каждого работника от своего непосредственного начальника, ценилась в первую очередь исполнительность, и вся эта система в целом основывалась на тейлоризме.

На смену автократической системе управления в середине XX века пришла экономическая система, базирующаяся не столько на власти, сколько на экономическом принуждении, не на авторитете и директиве, а на материальном поощрении, не на персональной зависимости, а на мотивации. Она характеризуется не простой исполнительностью каждого работника, а инициативой наиболее активных работников. Эволюция от автократической модели к экономической проходила в первую очередь в фирмах, характеризующихся высокими результатами деятельности.

Изменения в управлении произошли в значительной мере вследствие того, что изменилась сама жизнь. В начале века на предприятиях, в коммерческих фирмах, в государственных учреждениях она шла как бы по кругу, повторяя одни и те же условия бизнеса и любой другой деятельности, повторяя однажды найденные методы и приемы управления. В этих

условиях наилучшей, наиболее эффективной моделью управления была автократическая.

Во второй половине XX столетия жизнь уже не шла по кругу, она стала как стрела: каждый последующий момент жизни не похож на предыдущий, любая деятельность стала происходить в постоянно меняющихся условиях. Адаптация, приспособляемость стали жизненно важными, необходимыми свойствами любой организации. Новая модель управления стала больше соответствовать быстрым и подчас непредсказуемым изменениям окружающего мира, позволяет быстро приспосабливаться к постоянно меняющимся условиям.

В настоящее время каждая организация или фирма постоянно испытывает новые ощутимые воздействия внешней среды. Эти воздействия могут носить различный характер: конкуренты начали производить ту же самую услугу по новой технологии с меньшими издержками; появилась новая аналогичная услуга, обеспечивающая у потребителя больший эффект; изменился курс валют; инфляция обесценила всю полученную прибыль; учетная ставка процента внезапно повысилась и т. д. В таких нестабильных условиях важно сформировать неформальные группы, дееспособные команды, развить индивидуальную предприимчивость, обеспечить эффективную эволюцию личности каждого. Другими словами, необходимо средствами менеджмента обеспечить гибкость организации, ее адаптивность и эффективную приспособляемость.

В настоящее время можно выделить следующие тенденции развития современного менеджмента:

- бурное развитие получает культура организации;
- стратегическое управление и стратегическое планирование находят свое применение во все более широком спектре специальных приложений;
- методы и технологии современного менеджмента, отработанные в коммерческих организациях, распространяются на некоммерческие сферы, включая государственный сектор;
- формируются и развиваются новые специальные виды менеджмента.

Культура организации сейчас все больше рассматривается как важный фактор прибыли и конкурентоспособности коммерческой организации, как фактор успеха, эффективности деятельности, а подчас и выживаемости некоммерческой организации. Культура организации становится все в большей степени предметом заботы менеджеров. В культуру организации входят нормы, принципы, правила, ценности, идеал, язык, жаргон, история организации, легенды, образы, символы, метафоры, церемонии, ритуалы, формы наград и поощрений, размещение, здание, окружение. Методы формирования позитивной культуры организации, как правило, носят неформализованный характер, однако, несмотря на это, имеются

многочисленные примеры мощного и целенаправленного изменения культуры многих организаций. Современный период развития теории и практики менеджмента все чаще называют «культурной революцией» в менеджменте.

Стратегическое управление и стратегическое планирование находят свое применение во все большем числе конкретных управленческих ситуаций. Бизнес-планирование по сути явилось воплощением идей и методов стратегического планирования, доведенных в некоторых случаях до нормативно закреплённых процедур. Все чаще в региональных, национальных и международных программах применяются идеи и подходы, отработанные в рамках теории стратегического планирования. Прежде всего, это относится к так называемому целевому управлению, которое подразумевает постановку четких и кратких целей, характеризующих необходимое конечное состояние управляемого объекта, иерархию целей, участие в процессе выработки целей всех, кто будет работать по их достижению, процедуру оценки эффективности и результативности. Основные приемы и методы стратегического управления, раскрывающиеся еще недавно лишь в образовательных программах, становятся обычной технологией проработки коммерческих идей. Приемы стратегического планирования используются в маркетинге, рекламе, работе государственных учреждений.

Еще одной тенденцией развития менеджмента сегодня стало распространение концепций, методов и моделей управления, доказавших свою эффективность в коммерческих организациях, на некоммерческие организации. Так, например, маркетинговые подходы к управлению распространяются на деятельность общественных организаций, на деятельность администраций городов и районов (так называемый региональный маркетинг). В деятельности многих некоммерческих организаций с успехом применяются элементы бизнес-планирования. Группы качества, первоначально возникшие на крупных промышленных предприятиях, проникают в деятельность правительственных учреждений. Разгосударствление делает возможным применение коммерческих методов управления в государственных учреждениях. Методы управления культурой организации, отработанные в коммерческих фирмах постоянно находят свое применение в некоммерческих организациях.

Развиваются разнообразные специальные виды менеджмента: муниципальный менеджмент, риск-менеджмент, университетский менеджмент, менеджмент уборки мусора, финансовый менеджмент, инвестиционный менеджмент, инновационный менеджмент, реинжиниринг бизнеса, кризисное управление и пр. Во многих случаях становление самостоятельного вида специального менеджмента предполагает выработку специфических для данного вида деятельности особых приемов, методов и технологий управления. Все специальные виды менеджмента носят в

большой мере прикладной характер, и их развитие в значительной мере опирается на обобщения практики управления в соответствующих специальных сферах.

Таким образом, под управлением 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, в том числе и образовательные системы. В настоящее время можно выделить следующие тенденции развития современного менеджмента:

- бурное развитие получает культура организации;
- стратегическое управление и стратегическое планирование находят свое применение во все более широком спектрах специальных приложений;
- методы и технологии современного менеджмента, отработанные в коммерческих организациях, распространяются на некоммерческие сферы, включая государственный сектор;
- формируются и развиваются новые специальные виды менеджмента.

#### **Лекция 4.**

#### **Основы управления образовательной организации**

Каждый отраслевой менеджмент по праву претендует быть отдельной наукой внутри общего менеджмента. Одним из них является отрасль менеджмент образования. Образование в современном обществе становится инициативной силой, фактором превращения общества в открытую, вариативную, диалогичную, толерантную систему. Образование как система – это уникальный социальный институт, призванный развивать и преумножать человеческий капитал, формируя идеи, социально-значимые идеалы, мировоззренческие позиции, надежды, конструирующие как будущее обществ в целом, так и судьбу отдельных людей.

Менеджмент – управление людьми в организациях. Без выяснения сути управления невозможно правильное осмысление менеджмента. Управление всегда существует в системах. Каждая система управления имеет свои цели, и управление ею направлено на достижение нужных результатов в данном конкретном окружении. С помощью системы управления руководство организации воздействует на ее элементы, реализуя свои функции – планирование, организацию, руководство и контроль.

Три аспекта управления		
Институционный аспект	Функциональный аспект	Инструментальный аспект
Кто кем управляет	Как осуществляется управление	Чем осуществляется управление
Характеризует совокупность исполнителей, целей, задач и тех, кто отдает распоряжения	Характеризует деятельность менеджеров и органов управления	Характеризует набор технических средств, которыми пользуется менеджер для осуществления своих функций

Объекты управления: создание товаров надлежащего качества и количества, обеспечивающих удовлетворение потребностей потребителя в определенные сроки для соответствующих сегментов рынка.

Управление деятельностью:

- постановка целей, задач;
- планирование деятельности;
- создание системы измерения и оценки результатов, приоритетов, организация взаимодействия элементов производства;
- контроль за достижением поставленных целей. Управление людьми:

- сохранение условий воспроизводства работника, реализация его интересов;
- обеспечение сотрудничества между всеми членами трудового коллектива, согласование интересов;
- кадровая политика;
- обучение;
- информирование;
- мотивация и другие виды деятельности руководителя, направленные непосредственно на человека.

Управление связями вне производства: отношения с вышестоящими органами, учреждениями, партнерами – предприятиями, конкурентами и т. п.

Деятельность по совершенствованию управления организациями:

- совершенствование системы управления;
- улучшение микроклимата в организации и т. п.

### **Основы внутришкольного менеджмента**

Всякое управление основано на постулате знания. Аппарату управления нужно знать: как, чем, для чего управлять. А для этого в его

распоряжении должна находиться необходимая информация о состоянии управляемого объекта.

Если мы рассмотрим процесс управления школой с точки зрения содержания, то он будет представлять собой целенаправленную деятельность органов управления по упорядочению педагогического процесса и переводу всей системы в новое, более высокое качественное состояние.

По форме же процесс управления школой (как, впрочем, и любой другой социальной системой) будет представлять не что иное, как процесс переработки информации. Под управленческой информацией понимается совокупность сведений о процессах, протекающих внутри организации и в ее окружении. Их использование позволяет снизить неопределенность при принятии решений. Поэтому управленческая деятельность начинается со сбора, накопления и переработки информации, которая сегодня превратилась в важнейший ресурс развития любой организации.

Информационный процесс состоит из трех основных этапов: сбор информации о состоянии управляемого объекта, ее переработка и выдача командной информации. Информация о состоянии дел в управляемом объекте – это предмет труда руководителя, без которого управленческий процесс осуществляться не может, ибо в любой самоуправляемой системе он обязательно связан с циркуляцией последней. Следовательно, научное управление школой требует наличия атрибутивной основы этого процесса – внутришкольной системы информации.

Уникальное, недоступное технике умение человека быстро ориентироваться в сложной ситуации может быть реализовано лишь тогда, когда он обладает достаточной квалификацией и у него под руками имеется необходимая информация. Создание такого «информационного сервиса» – главная задача построения системы управления. Менеджмент требует значительного расширения информационной основы управления.

Для того чтобы осуществить педагогический аспект менеджмента, руководителю необходимо знать очень многое о людях, с которыми он сотрудничает в ходе управления. Менеджмент характеризуется целенаправленной психологизацией процесса управления, а это, в свою очередь, требует огромного массива информации о развитии учеников от класса к классу, о взаимоотношении учителей, об отношениях учителей и учеников и т. д. Переход внутришкольного управления на менеджерскую ориентацию, а она, на наш взгляд, является наиболее научной, требует создания в школах автоматизированных систем управления с объемным «банком информации» в них.

Таким образом, информации является основой процесса управления. Стержнем проблемно-функционального менеджмента является целенаправленность, координация и разрежение конкретных проблем. Интеграция усилий членов педагогического коллектива

невозможна без перевода управления на координационную основу.

Многие специалисты-управленцы считают, что координация – это самостоятельная функция управления. Американские ученые Г. Кунц и С. О' Даннел в книге «Управление – системный и ситуативный анализ управленческих функций» убедительно доказывают, что координация – это не функция, а основа управления, так как достижение гармонии отдельных усилий, направленных на осуществление групповых целей, является главной целью управления в социальных системах вообще и особенно в социально- педагогических.

Нередко координацию объединяют с регулированием или ставят знак равенства между ними. С этим также нельзя согласиться, ибо регулирование – это упорядочивание, налаживание, приведение чего-либо в соответствие с установленными нормами, правилами, требованиями. Этот процесс чаще всего связан с отдачей управленческих распоряжений по частным вопросам, с так называемым текущим распорядительством.

Координация – это совершенно своеобразная основополагающая профессиональная деятельность менеджера по согласованию деятельности людей с целью направления их активности на гармоническую кооперацию энергии в достижении общей цели. Координировать – значит, строить людские отношения.

Таким образом, основной задачей руководителя становится устранение рассогласований, расхождений в подходах к воспитанию и обучению, в характере отношений к учащимся, в усилиях и интересах, в согласовании общих и индивидуальных целей, понимать роль координации и видеть в ней основную задачу своей управленческой деятельности. Координировать – значит, формировать единство разнообразного. Вот почему координация является основным инструментом формирования высококачественного интегративного результата социальной системы. Особенность координации заключается в том, что она, имея властно-обязательный характер воздействия, использует это воздействие не для принуждения, а для побуждения.

Третьим основанием внутришкольного менеджмента является мотивация.

Ученые уже давно доказали, что каждому человеку свойственна определенная мотивационная структура, которая в конкретной ситуации приводит к вполне определенным действиям.

Основу мотивации составляют потребности. Люди трудятся, в конечном счете для того, чтобы удовлетворить свои потребности (под потребностью понимается нужда в чем-либо, вызывающая у человека состояние дискомфорта).

Потребности могут быть естественными (в пище, воде и т. п.), и социальными (в признании, славе); врожденными (в общении) и приобретенными (в обучении); первичными (в факторах, обеспечивающих



выживаемость) и вторичными (в условиях развития личности); материальными и нематериальными. Однако наличия одних потребностей еще недостаточно, чтобы человек проявил свою активность. Помимо них активную деятельность людей обуславливают следующие факторы:

1) мотивы, под которыми понимаются осознанные или неосознанные внутренние побуждения к действиям, направленным на удовлетворение этих потребностей. Мотив – это активная движущая сила, определяющая поведение человека.

Соотношение различных мотивов, влияющих на поведение людей, образует индивидуальную мотивационную структуру, обусловленную уровнем благосостояния, социальным статусом, квалификацией, ценностями и пр. Такая структура достаточно стабильна, но поддается целенаправленному формированию, например в процессе воспитания.

Для успешного руководства людьми каждый руководитель должен хотя бы в общих чертах представлять, чего хотят и чего не хотят, к чему стремятся его подчиненные. Исходя из этого, он либо изменяет мотивационную структуру их поведения, развивая желательные мотивы и ослабляя нежелательные, либо осуществляет прямое воздействие на поведение.

Необходимо отметить, что между применением стимула и конечным результатом деятельности человека нет однозначной связи, ибо здесь вмешивается много случайных или субъективных факторов, таких, например, как способности, настроение в данный момент, понимание ситуации, влияние третьих лиц;

2) притязания, то есть желаемый уровень удовлетворения потребностей. Одни, например, стремятся стать миллионерами; другие довольствуются малыми деньгами;

3) ожидания (оценка личностью вероятности наступления события, конкретизирующая ее притязания применительно к ситуации), предположения о том, что результат деятельности будет иметь определенные последствия;

4) установки, отражающие собой предрасположенность, готовность человека к тем или иным действиям в конкретной ситуации;

5) оценки степени возможного достижения результата или удовлетворения потребностей;

6) стимулы – блага, с помощью которых человек может удовлетворить свои потребности. Стимулы действуют не сами по себе, а предварительно подвергаются сознательной оценке (они могут и не повлиять на поведение, если потребуют нереальных действий).

Добиться от людей желаемого поведения можно двумя путями: подобрать человека с заданным уровнем внутренних установок или воспользоваться внешней мотивацией с помощью стимулов.

Менеджера должна интересовать мотивация человека к работе по

чужому заданию. В особенности это актуально сегодня, когда начинают расширяться личные свободы сотрудника, когда традиционные меры сдерживания и подавления, которые в свое время приводили людей в движение больше не срабатывают. Вот почему сегодня все важнее становится понимание, что движет человеком, что заставляет его работать хорошо, а что, даже в прекрасных условиях, делает из него лодыря.

Итак, мотивировать сотрудника – это значит затронуть его важные интересы, дать им шанс реализоваться в процессе работы.

Таким образом, образование – специально организованная в обществе система условий и учебно-образовательных, методических и научных органов и учреждений, необходимых для развития человека. Менеджмент – процесс, посредством которого является группа сотрудничающих людей, направляет свои действия к общим целям. Управление – это интегрированный процесс планирования, организации, координации, мотивации и контроля, необходимый для достижения цели организации. Основаниями внутришкольного менеджмента являются: информация, координация и мотивация

## **Лекция 5.**

### **Управление системой образования**

Понятие системы управления

Организационная система – это общественная (социальная) система, в которой элементами являются люди и коллективы людей.

Свойства системы:

- целостность;
- наличие организованной культуры;
- регламентированное поведение и деятельность членов организации;

- способность выявлять и удовлетворять свои потребности;
- способность к самообучению и саморазвитию. Особенности системы:

- ориентация на определенные социальные потребности;
- целенаправленность;
- единый центр управления (орган управления, аппарат управления, субъект управления и т. д.);
- иерархическая структура;
- интегрированный характер.

**Процесс управления организацией** представляет собой одноразовый, многоразовый или непрерывный **процесс** выработки управляющих воздействий и передачи его подчиненным объектам управления для исполнения и достижения **целей управления**. Управляющее воздействие

представляет собой сигналы, устные или письменные приказы, приказание, распоряжения и другие формы управляющих действий.

**Понятие "система организационного управления"** необходимо сразу отличить от понятия **"организация"**. В одной организации можно использовать несколько взаимосвязанных СОУ, а одна СОУ может "пронизывать" несколько организаций. В частном случае в одной организации может действовать единственная СОУ. В общем – СОУ и организация существуют в разных понятийных пространствах, хотя и пересекающихся. Под **"управлением"** подразумевается подготовка, выработка и исполнение решений, а под организационным управлением – подготовка и выработка решений, определяющих, какие люди, в какое время, какие технологические процессы осуществляют для того, чтобы получить некоторый совместный конечный результат, а также исполнение этими людьми принятых решений. Под СОУ понимается организационная целостность, состоящая из множества людей, объединенных решением одной или нескольких задач и оснащенных методами их выполнения. Под методами в данном случае понимаются технические средства, методики и инструкции по их применению, программные и другие средства, необходимые и достаточные для осуществления некоторого набора функций в определенной области применения.

Системообразующим фактором СОУ является задача, определяемая как совокупность решений, выполнению которых подчинены люди, применяющие соответствующие методы. Другими словами, СОУ включает все необходимое и достаточное для решения задачи: специалистов требуемой квалификации, которые подготавливают, вырабатывают и исполняют решения, необходимые для выполнения задачи, технику, технологии, программное, информационное и прочие виды обеспечений. Подсистему сбыта в организации можно рассматривать как СОУ, если будет точно сформулирована задача, которую она должна решать. Соответственно и проектирование СОУ будет осуществляться под эту задачу. Ясно, что от включения в формулировку задачи таких требований, как скорость реализации продукции, норма прибыли, верхний предел неликвидов, а также возможность влияния на потребительские свойства продукции, зависит функциональный и структурный состав СОУ.

**Систему образования в стране**, включающую соответствующие министерства, региональные и местные органы управления, образовательные организации, подсистемы подготовки и переподготовки кадров на производстве и многое другое, также можно рассматривать как СОУ, если будет сформулирована объединяющая эти различные элементы задача или несколько задач, представленные как совокупность взаимосвязанных.

Процесс целенаправленного воздействия на систему, обеспечивающий повышение ее организованности, достижения того или

иного полезного эффекта, и называется *управлением*.

Системы, в которых протекают процессы управления, называются *системами управления*.

Поскольку управление – специфическая функция, то она реализуется определенными элементами системы. Система в процессе своего функционирования разделяется на управляющую и управляемую подсистемы. Действительно, если мы полагаем, что в системах не может быть бесцельных процессов, то очевидно, что если есть цель деятельности, должно быть управление достижением этой цели и сама деятельность по ее достижению.

Таким образом, налицо разделение функций управляющей и управляемой подсистем. Подобное разделение явилось объективной необходимостью, вызванной усложнением процессов деятельности во всех ее областях, постоянным ростом общественного характера деятельности, увеличением взаимосвязей различных процессов. Появляется необходимость согласования целей и усилий индивидуумов, коллективов предприятий, отраслей и т. д., управления их совместной деятельностью.

Система, формирующая управляющее воздействие, называется управляющей подсистемой. Система, «испытывающая» на себе внешние воздействия, называется управляемой подсистемой (объектом управления). Обе эти системы в совокупности с учетом их взаимодействия образуют уже новую – систему управления, как совокупность двух подсистем (управляющей и управляемой).

Связь от управляющей подсистемы к управляемой называется прямой связью. Такая связь имеется в любой без исключения системе управления (иначе не будет возможности управлять), противоположная по направлению действия связь (от управляемой подсистемы к управляющей) называется обратной связью. Понятие обратной связи является фундаментальным в технике, природе и в обществе.

Любые процессы в организованных (социальных) системах осуществляются людьми, т. е. соответствующими целевыми организациями. Под процессом мы будем понимать любую целенаправленную деятельность, в том числе и промежуточную, результатом которой является реальный выход.

Управление, как задача создания систем, распадается на две задачи:

1. Задача создания системы – процессы и системы – *организация* для эффективного достижения цели деятельности до начала деятельности по достижению цели.

2. Задача создания системы – процесса и системы – организации обратной связи для выявления рассогласования между целью и реальным выходом и устранения этого рассогласования путем выработки и осуществления управляющего воздействия в процессе осуществления деятельности. Этот вывод имеет важное методологическое значение. Из него

вытекает одно из важнейших свойств организационных систем: их способность к адаптации, к самоорганизации.

Для решения указанных задач исследование организационной системы должно вестись в двух направлениях: во-первых, с точки зрения структур процессов, в них происходящих, и, во-вторых, с точки зрения организованных структур, призванных планировать, организовать, контролировать и реализовывать эти процессы. Цель деятельности системы достигается в результате осуществления процессов и, следовательно, ее достижение зависит от качества этих процессов. С другой стороны, сама структура процесса, качество ее элементов зависит от организационных структур.

В свою очередь, организационные структуры должны соответствовать цели процесса и потому должны создаваться в соответствии с этими целями, следовательно, и организационная структура системы и процессы, происходящие в ней, представляют единую систему деятельности, степень достижения цели, которая зависит как от первой, так и второй подсистем.

Отметим, что организационная система в процессе своего функционирования может иметь разные цели. Однако для достижения каждой из них должен организовываться процесс и создаваться организационные структуры, наиболее полно отвечающие успешному достижению именно этой цели. Подходя к процессу и к организационным структурам как отдельным подсистемам системы деятельности, можно сказать, что для достижения конкретной цели должны создаваться (конструироваться) системы – процесс и системы – организации, причем создаваться как взаимно связанные и взаимно обусловленные, направленные на достижение одной цели.

Характерные особенности систем управления.

В отличие от других типов систем системам с управлением (системам управления) присущ ряд характерных особенностей независимо от их природы и назначения:

1. Решающую роль в сохранении целостности системы принадлежит информационным связям. Без обмена информацией между элементами такие системы не могут функционировать и сохранять свою целостность.

2. Системы способны переходить в различные состояния в соответствии с управляющими воздействиями. При этом переход не может осуществляться мгновенно, а требует некоторого времени.

3. Существует некоторое множество допустимых линий поведения системы, из которых выбирается наиболее предпочтительная. Если возможности выбора линий поведения нет, то управление практически отсутствует.

4. Для систем с управлением характерны определенные структуры, отражающие контуры управления.

5. Системы являются открытыми, т. е. воздействие среды на них и

их на внешнюю среду может иметь самые различные природу и последствия.

6. Процесс функционирования систем характеризуется целенаправленностью. Если цель не определена, управление становится бессмысленным.

### **Понятие образовательной системы**

Под образовательными системами следует понимать совокупность педагогических и социокультурных составляющих, целенаправленное взаимодействие которых способствует развитию личности и социальных групп в соответствии с их собственными и общественными потребностями, и возможностями.

Образовательные системы, во-первых, это системы, реализующие заказ общества в области образования, который трансформируется в цели образования. Во-вторых, эти системы открыты влиянию не только педагогов, но и более широкого социума, как регулируемого, так и не регулируемого педагогами. Именно в образовательных системах в широком смысле слова происходит образование личности, обретение ею того или иного образа, соответствующего потребностям самой личности и общества.

ФЗ 273 «Об образовании в РФ» дает определение понятию «система образования в РФ» представляет собой совокупность взаимодействующих:

- преемственных образовательных программ и государственных образовательных стандартов различного уровня и направленности;
- сети реализующих их образовательных организаций независимо от их организационно-правовых форм, типов и видов;
- органов управления образованием и подведомственных им организаций (схема 1).

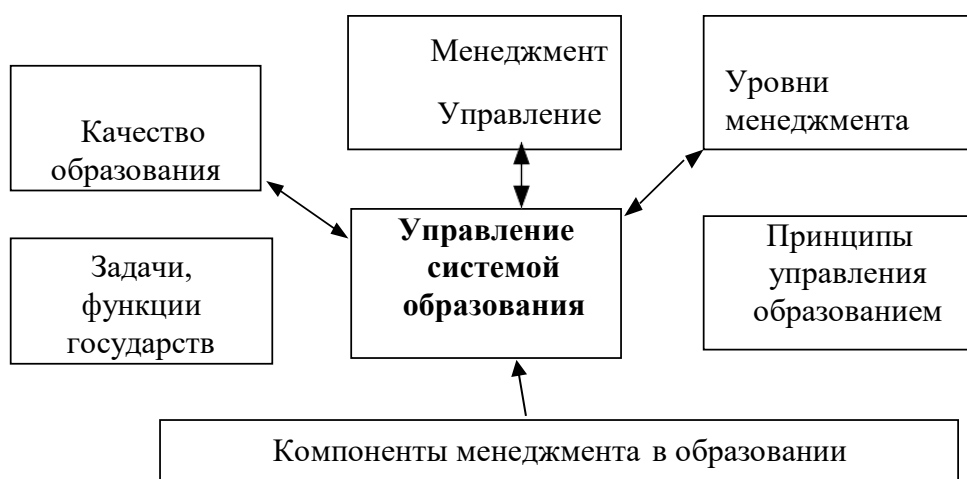


Схема 1. Управление системой образования

Качественно иное звучание приобретает идея управления образовательными системами с точки зрения философии экзистенциализма, синергетики и теория саморазвития.

Принципы управления образовательными системами.

Принципы управления – это ведущие идеи, выведенные из анализа управленческой практики, составляющие основу теории и совершенствование практик управления. Один из основоположников классической школы управления А. Файоль еще в 1923 году сформулировал принципы управления:

- «1) разделение труда;
- 2) полномочия и ответственность;
- 3) дисциплина;
- 4) единоначалие;
- 5) единство направления;
- 6) подчиненность личных интересов общим;
- 7) вознаграждение персонала;
- 8) централизация;
- 9) принцип скалярности;
- 10) порядок;
- 11) справедливость;
- 12) стабильность рабочего места для персонала;
- 13) инициатива;
- 14) корпоративный дух».

Другой исследователь проблем менеджмента В.В. Глухов определяет следующие принципы управления:

- 1) лояльность к работающим;
- 2) ответственность как обязательное условие успешного управления;
- 3) коммуникации, пронизывающие организацию снизу вверх, сверху вниз, по горизонтали;
- 4) атмосфера в организации, способствующая раскрытию способностей работающих;
- 5) обязательное установление долевого участия каждого работающего в результатах;
- 6) своевременная реакция на изменение в окружающей среде;
- 7) методы работы с людьми, обеспечивающая их удовлетворенность работой;
- 8) непосредственное участие в работе групп на всех этапах как условие согласованной работы;
- 9) умение выслушать всех, с кем сталкивается в своей работе руководитель;
- 10) честность и доверие к людям;
- 11) опора на фундаментальные основы управления: качество, затраты, сервис, нововведение, контроль сил возможностей, персонал;

12) видение организации, то есть четкое представление о том, какой она должна быть;

13) качество личной работы и ее постоянное совершенствование.

Приведенные выше принципы управления сформулированы различными авторами безотносительно к образовательным системам, но могут быть использованы при некоторых модификациях в управлении и этими системами (схема 1).

**Трактовка понятий «управление», «управление», «руководитель», «менеджер».**

**Управление** – это широкое понятие, которое включает в себя в качестве составной части и менеджмент.

**Управление** – функция организованных динамических систем различной природы, обеспечивающая сохранение их определенной структуры, поддержание режима деятельности, реализацию программы, цели деятельности.

**Управление** – процесс воздействия субъекта на объект управления путем выполнения управленческих функций.

**Менеджмент** представляет собой современную структуру управления образовательной организацией, ориентированную на лучшее удовлетворение общественных потребностей путем производства образовательных услуг в условиях рыночной экономики.

**Менеджмент** – совокупность приемов и методов управления, используемых для повышения эффективности создания экономических благ.

**Менеджмент** – наука, искусство, практическая деятельность по более продуктивному управлению интеллектуальными, материальными, финансовыми ресурсами для наилучшего функционирования и достижения более высоких результатов учебным заведением;

- способ, манера общения с людьми;
- власть и искусство управления;
- особого рода умелость и административные навыки;
- орган управления, административная единица.

**Менеджер** – человек, профессионально осуществляющий функции управления на базе современных научных методов руководства (профессиональный руководитель).

**Руководитель** – это человек, который одновременно является лидером и эффективно управляет своими подчиненными.

Понятие менеджмента появилось в России в конце XX века. Но сейчас невозможно представить современную управленческую систему без менеджмента. Менеджмент проник во все отрасли, сферы общественной жизни.



Главное отличие менеджмента от управления состоит в том, что менеджмент – это профессиональная деятельность специально обученного человека, а управление – это процесс деятельности делегированного, ответственного лица.

Менеджмент – это профессиональная деятельность лица, который осуществляет управленческую функцию для максимального достижения целей организации путем целенаправленного руководства человеческими, финансовыми ресурсами.

Принципами управления образовательными системами являются:

- демократизация и гуманизация управления;
- системность и целостность в управлении;
- рациональное сочетание централизации и децентрализации;
- единство единоначалия и коллегиальности в управлении;
- объективность и полнота информации в управлении.

Как видно, перечисленные принципы управления образовательными системами схожи с принципами, сформулированными другими авторами для управления фирмами и не образовательными системами. Разница видна только в трактовке сущности и содержания этих принципов.

Образовательные системы отличаются, прежде всего, своим целевым назначением. Они предназначены для достижения образовательных целей, решения задач воспитания и обучения. Исходя из этого, наряду с приведенными авторами, принципами, следует выделить принципы особенные для управления образовательными системами:

- *принцип педагогической направленности управления;*
- *принцип взаимосвязи административного, педагогического управления и общественного самоуправления в образовательных системах.*

Основываясь на вышеперечисленных принципах, руководитель, то есть директор образовательной организации, может эффективно управлять образовательным процессом, сможет отделить главное от второстепенного.

Руководителю образовательной организации предоставляется право выбора тех или иных подходов к определению принципов управления и их практического использования. Использование принципов в управлении образованием позволит более правильно ориентироваться в принятии управленческих решений и выполнении других управленческих функций.

### **Компоненты менеджмента в образовании**

Менеджмент в образовании включает следующие основные компоненты:

- прогнозирование и планирование деятельности учебных заведений, правильная постановка целей, их субординация по степени важности;
- рациональная расстановка кадров, распределение обязанностей, установление связей подсистемами и управление

этими связями;

- организация системы образовательной информации и эффективности ее использования;
- мониторинг, контроль, анализ и своевременная корректировка для предупреждения или ликвидации недостатков;
- надлежащая квалификация и опыт менеджеров ОУ и система повышения их мастерства.

### **Уровни менеджмента**

К первому, высшему уровню менеджеров образовательной организации относятся директор и его заместители. Директор несет ответственность за результаты работы, выполняет обязательства перед учредителем, родительской общественностью, заказчиками. Управление образовательной организацией директор ведет на принципах оптимального сочетания единоначалия с самоуправлением коллектива. На этом же уровне находятся и заместители директора по учебно-воспитательному процессу (УВП) (завучи), которые организуют учебно-воспитательный процесс и его научно-методическую базу.

Вторая группа менеджеров образовательной организации включает в себя руководителей методических и других творческих объединений педагогов. Эта группа не входит в административный персонал и не наделена властными полномочиями. Для успеха деятельности менеджера этой группы особа важна компетентность в той области знания, которая объединяет учителей соответствующих знаний (классные руководители).

Третью группу менеджеров занимают сами педагогические работники, учителя, организующие управление учебно-познавательной деятельностью учащихся. Преподаватель ставит цели деятельности и добивается, чтобы эти цели были осознаны и приняты учениками. Объектом управления выступают учащиеся и их деятельность.

Для того, чтобы квалифицированно осуществлять управление конкретной образовательной системой необходим творческий перенос представленных теоретических и методических основ для решения управленческих задач в каждой из образовательных систем.

Систематическая опора на теоретические и методические основы управления образовательными системами в педагогической и управленческой практике позволит со временем закрепить привычку осуществлять эти виды деятельности не с помощью проб и ошибок, а целенаправленно и грамотно.

**Качество образования** определяется как комплексное понятие, характеризующее эффективность всех сторон деятельности образовательной организации включающее маркетинг образовательных услуг, разработку стратегии, организацию учебного процесса. Важнейшая составляющая системы качества образования – качество выпускников

образовательной организации.

Система управления качеством в сфере образования обязана учитывать, что организации, занимающиеся предоставлением образовательных услуг, имеют ряд отличительных характеристик:

- не производят овеществленные продукции;
- потребление услуг начинается в процессе их предоставления;
- большая часть персонала образовательной организации непосредственно контактирует с внешним потребителем;
- в процессе оказания услуги ее потребитель воспринимает и оценивает академический уровень, профессиональные знания, социальные навыки сотрудников образовательной организации.

Анализ существующих подходов и практики управления качеством Российской образовательной деятельности свидетельствует о преимущественной ориентации учебных заведений для обеспечения государственных образовательных стандартов, разработанных учеными и методистами самих образовательных организаций, контроль формальных требований к организации в процессе обучения и оценки качества образования на основе аттестации обучающихся.

Таким образом. Организационная система – это общественная (социальная) система, в которой элементами являются люди и коллективы людей. Системы, в которых протекают процессы управления, называются *системами управления*. Цель деятельности системы достигается в результате осуществления процессов и, следовательно, ее достижение зависит от качества этих процессов. С другой стороны, сама структура процесса, качество ее элементов зависит от организационных структур. Образовательные системы, во-первых, это системы, реализующие заказ общества в области образования, который трансформируется в цели образования. Во-вторых, эти системы открыты влиянию не только педагогов, но и более широкого социума, как регулируемого, так и не регулируемого педагогами.

## Лекция 6.

### Стратегия образования и организационные модели школы

В данной лекции кратко изложены характеристики основных стратегий образования, которые дадут возможность руководителю школы составить представление о том, какую образовательную стратегию он в большей степени реализует. Исследователи выделяют три ведущие стратегии – *академическую, технологическую и антропологическую*. Каждой из них свойствен особый тип образовательных отношений.

Отношения *академического* характера построены по типу «Я обладаю информацией и готов поделиться ею с вами». Они имеют своей целью

повышение уровня знаний (как у другого человека, так и у себя). При этом межличностные отношения учителя и ученика характеризуются отстраненностью, некоторой холодностью. Умение «держат дистанцию» в отношениях с учащимися является одобряемой нормой поведения учителя. Такие отношения предполагают, что ученик – объект воздействия. Ему предписывается выполнение назначенных действий для устранения незнания. Основное средство обучения есть инструкция (совет, наставление, объяснение нового материала), а результат обучения – полнота и точность усвоенной информации. Достоинства такой формы отношений заключаются в поддержании ценности познания и ответственности педагога за качество обучения. Основные трудности могут быть связаны с переживаниями учителя по поводу своей некомпетентности в некоторых вопросах (уличение в незнании резко снижает его авторитет) и с осознанием субъективности и относительности предоставляемых сведений.

Отношения *технологического* характера построены по типу «Я помогу вам измениться, если вы этого хотите. Я умею это делать». Цель таких отношений – проведение специальных образовательных мероприятий в ответ на запрос со стороны обучающихся. Содержание обучения связано с развитием отдельных практических умений (написание сочинений, участие в тематических дискуссиях, подготовка рефератов). По сравнению с предыдущей моделью ученик здесь более активен, хотя инициатором и центром образовательных взаимоотношений остается учитель. В результате обучения решается частная проблема – освоение нового вида учебного поведения. Достоинством такого типа отношений является фокусировка на освоении учебного материала. Недостатки связаны с переживанием бессилия, если технология обучения «не пошла», но выйти из ее логики во время урока или серии уроков для учителя не представляется возможным.

Отношения *антропологического* характера, кроме включения двух названных, предполагают участие педагога только в роли организатора образовательного процесса урока, или серии тематических уроков, или учебного курса. Цель учебных отношений – повышение качества образовательной подготовки и учителя и ученика. Содержанием отношений становится обмен опытом познания: ученик знает больше о сферах своего интереса и потребностях его развития, а учитель владеет информацией о том, как этого развития можно достичь. Основное средство реализации такого рода отношений – диалог, в понимании его М. М. Бахтиным и Т. А. Флоренской. Он представляет собой адекватное ситуации спонтанное общение, соответствующее потребности обоих участников образовательного процесса в поисках нового знания, опыта переживания и поведения. Обучение по преимуществу, носит характер образовательной поддержки. В результате реализации образовательных отношений антропологического характера приобретается опыт самообучения. Трудность для учителя может состоять в постоянном поддержании

профессиональной формы с помощью рефлексивной (индивидуальной и групповой) работы по разрешению личностных проблем. Однако ему во многом способны помочь профессиональные педагогические сообщества. Проанализированные три типа образовательных отношений определяют выбор выпускниками школ способов своего жизнеустройства и в целом социального поведения.

Характеристики антропологической стратегии образования существенно отличаются от двух других. Эти отличия касаются как внешних, так и содержательных параметров процесса обучения. Наиболее важным мы считаем разную ориентацию на сами мотивы успешного усвоения знаний. Если при реализации первых двух стратегий большое внимание уделяется внешней мотивации (избежание неприятностей, соответствия, престижа), то организация учебной работы в рамках антропологической стратегии предполагает ориентацию на мотивы личностного роста и самореализации.

Другое важное отличие связано с предметом учебного взаимодействия. В первых двух случаях он находится за пределами образовательных взаимоотношений между учителем и учеником (биология, математика, литература). При реализации антропологической стратегии предметом учебного взаимодействия становятся сами участники образовательного процесса: их отношения, личностные возможности и потенциалы развития (я как преподающий биологию, а ты – как ее изучающий). Коренное же отличие антропологической стратегии образования от академической и технологической нам видится в выборе образовательных целей, а также представлений о результате совместной учебной работы. Важны не *знания* по биологии и не *способы* их демонстрации, а *я* как человек, на материале уроков биологии, математики, литературы постигший свои наличные и потенциальные возможности развития. Результатом обучения в условиях реализации антропологической стратегии образования становится не воспроизведение чужого знания и опыта, а порождение его в совместной активной деятельности учителя с учеником.

Антропологический подход – качественно иной уровень разработки стратегии образования. Он сочетает в себе достижения академического и технологического подходов, интегрируя их на более высоком смысловом и содержательном уровне. Сформированное отношение человека к себе, выбранной профессии и окружающим людям выступает залогом того, что он самодостаточно будет успешно справляться и с производственными проблемами, и с самим собой, и с определением перспектив и темпов своего развития. По мере становления и развития системы образования наряду с интеллектуальными и социально-производственными характеристиками личности стали востребованы креативные, творческие возможности субъекта социальной жизни. В настоящее время мы являемся свидетелями

переориентации системы образования на осуществление поддержки потенциала обучающихся.

Образовательная стратегия и тип образовательных отношений находят свое преломление в организационных моделях школ. Всего таких моделей предложено пять.

Пять типов организационных моделей школ описали в своей работе

«Развитие школы: модели и изменения» зарубежные авторы Л. Де Калувэ, Э. Маркс и М. Петри. В центре внимания исследователей – проблема обеспечения условий, при которых образовательная организация может интенсивно изменяться. Развитие образовательной организации, по мнению авторов, определяют четыре фактора:

- 1) Люди образовательной организации.
- 2) Образовательная система и программа.
- 3) Организационная система учреждения.
- 4) Взаимодействие с окружающей средой.

Конфигурация из пяти моделей представляет собой, с одной стороны, инструмент для анализа ситуаций и проблем в образовательной организации, а с другой – инструмент для определения пространства социокультурного развития школы.

Сущность каждой организационной модели заложена в ее названии.

- 1) Сегментная (секторная).
- 2) Линейная.
- 3) Коллегиальная.
- 4) Матричная.
- 5) Модульная.

Указанные модели представляют собой классификацию образовательных реальностей, сужающую их до уровня абстракции. Модели – это действенный способ конструирования возможных ситуаций развития образовательной организации, нахождения альтернатив структуры управления.

Условия успешного функционирования моделей заключаются в следующем:

- модели являются действенными для средних и крупных образовательных организаций (типичных школ);
- обучающиеся в них люди – полноценные в умственном отношении и относятся к одной возрастной группе (школьники);
- лица с разными образовательными способностями и выбранным профилем обучения (гуманитарный, естественно-научный, технический) обучаются в одном здании одним коллективом педагогов;
- внимание к процессу обучения сфокусировано на первых 3–4 годах обучения (начальной школе), задающих уровень последующей образовательной или самообразовательной подготовке;

– учебные группы – смешанные (имеются в виду половые и интеллектуальные различия).

**1. Сегментная (секторная) организация.** Она представляет собой типичную бюрократию (строгую субординацию) с выраженными неформальными отношениями (семейственностью). Отличительной характеристикой такой организации является наличие авторитарного лидера. Сегментная модель состоит из некоторого количества секторов, курируемых заместителями директора, слабо связанными друг с другом по роду своей деятельности. Иногда между ними есть скрытая конкуренция за право быть более приближенным к директору, чем остальные. Структура управления подчеркнуто иерархична: директор управляет, общаясь, в основном, с заместителями. Он ответствен перед инспекцией за все, что происходит в школе, и исполняет главным образом административные функции: обеспечивает образовательную организацию оборудованием, финансами, подбором кадров, надзором за состоянием учебных зданий, соблюдением законодательства. Внесение изменений происходит в результате собеседований директора с заместителями. В дальнейшем именно они общаются с учителями по поводу формальных вопросов деятельности.

Заместители являются ассистентами директора, поддерживающими проводимую им линию работы. В организационном смысле большой значимости у них нет, и для решения своих вопросов преподаватели обращаются непосредственно к директору. Однако в отношении учителей-предметников власть директора невелика. Формально он может вмешиваться в учебный процесс лишь в том случае, если халатное отношение учителя к своим обязанностям становится очевидным. Директор может положительно влиять на образовательный процесс преимущественно через личный пример. Для этого ему нужно быть учителем-предметником.

Центральная организационная характеристика данной модели – автономная позиция преподавателей, проявляющаяся в разнообразии методик подготовки к уроку, стиле работы, оценке знаний учащихся. Изолированная позиция учителей усугубляется отсутствием дружественных группировок и группировок по интересам. Если они создаются в производственных целях (рабочие группы), то носят в большей степени формальный характер. Неписаным правилом производственных взаимоотношений считается закрытость собственной личности и деятельности для влияния коллег и руководства. В школе не принято, чтобы учителя делились литературой или приглашали друг друга на урок. Совершенно немыслимо обсуждение среди коллег возникших трудностей в общении с учениками.

Обязанности классного руководства выполняются на минимальном уровне и ограничиваются, как правило, плановым проведением классных часов, присмотром за классом во время перемен и заполнением журнала.

Образовательная организация с сегментной организацией чаще всего не способна достичь прогрессивных изменений. Введение серьезных инноваций в школе с такой структурой затруднено. Наиболее важное совещание – педагогический совет – часто наглядно демонстрирует модель принятия решений, именуемую «мусорной корзиной». Выступающие говорят только о том, что волнует лично их, не слушают друг друга, перекладывают ответственность на других. Решение производственных вопросов то и дело откладывается на неопределенное время.

Отношения с окружающей средой (микрорайон, общественные организации, соседние школы) в организации сегментного типа сокращены до минимума. Контакты ограничены и носят формальный характер. Сама образовательная организация не является инициатором расширения внешних связей. Это выражается даже в том, что вход в школу представителям других организаций бывает затруднен из-за введенных директором правил: «Никого без моего разрешения не пускать», «Строго спрашивать, к кому и зачем пришли»,

«Записаться у охранника и ждать внизу, пока о пришедшем сообщат; только после этого его можно проводить до нужного кабинета». *Достоинства* образовательной организации с такой организационной структурой отражены всего ключевых характеристиках.

1. *Автономность*: учитель-предметник имеет максимальную свободу в выборе средств и методов обучения. Директор и коллеги редко вмешиваются в процесс его работы.

2. *Равноправие*: общепринятой и устойчивой является норма иметь свои собственные взгляды на преподавание, человека, общество, и никто из администраторов не вправе изменять их с помощью принуждения.

3. *Стабильность*: межличностные и деловые взаимоотношения в формальных системах «учитель–учитель» и «учитель–учащийся» стабильны.

4. *Результативность*: учебная деятельность имеет высокие показатели за счет ориентации на нормативы и стандарты обучения.

*Недостатки* организационной модели сегментного типа связаны со слабостью внутренней коммуникации. Учителя мало осведомлены о деятельности коллег, отсюда – минимальная возможность для обмена опытом и улучшения взаимоотношений в коллективе. Глубокие преобразования возможны только при нарушении границ сегментной организации и установлении более тесного сотрудничества. Однако такие попытки могут столкнуться с серьезной оппозицией. Положительные и быстрые изменения могут произойти только в том случае, если директор и группа администраторов более подготовлены к введению инноваций, чем другие сотрудники.

Еще одним недостатком сегментной модели является невозможность оперативной корректировки качества образования. Неудовлетворительная



работа части учителей может быть скрыта, а неуспешность обучающихся будет отнесена на счет плохого набора последних.

**2. Линейная организация.** Организационная иерархия, устанавливаемая в образовательной организации, представляет собой так называемую «линию». Здесь, кроме вертикального подчинения, основанного преимущественно на оценке труда работников администратором, имеются горизонтальные связи между руководителями подразделений (завучами) и педагогами (методическими объединениями, кафедрами). Предметные объединения учителей существуют в форме совещаний и консультаций. Методические объединения и кафедры берут на себя некоторые управленческие функции, чаще связанные с учебным процессом (приемные и экзаменационные комиссии) и реализуемые наиболее подготовленными учителями, прошедшими специальные курсы.

Директор выступает как лицо, ответственное за реализацию школьной стратегии, одобренной инспектирующим органом. Стратегия касается не только материальных и ресурсных возможностей (как в сегментной), но и общих вопросов образования, которые выносятся на обсуждение в педагогическом коллективе. На первой стадии выработки стратегии директор ищет поддержки у заместителей и руководителей организационных подструктур (методических объединений, кафедр, информационной и психологической служб). В системе работы школы их роли и задачи четко определены.

Стабильность в работе школы обеспечивается путем взаимного контроля. Благодаря ему сокращается число ошибок в работе и поддерживается взаимопонимание. Дух и чувство справедливости находят свое место в системе ценностей линейной организации.

В то же время в образовательной организации преобладают ценности бюрократической организации: узаконенная авторитарность, формализация отношений, незыблемость статусных позиций и внутригрупповых ролей. Цель деятельности директора состоит во введении координирующих правил и стандартов, которые создаются на основе изучения состояния дел и постоянного пополнения информации о процессе функционирования школы. Роли и должностные обязанности заместителей директора четко определены. Принимают решения в основном директор и его заместители, педагогический совет обладает небольшой совещательной властью. Заместители отчитываются о проделанной работе перед директором. При линейной организации нередки случаи, когда авторитет заместителя превышает авторитет директора. Как правило, сам заместитель понимает это и пытается такое положение замаскировать.

Внутри организации дух сотрудничества поддерживается благодаря инициативным учителям, получающим поддержку от руководства. Партнерские отношения среди учительства по их инициативе успешно переносятся в систему отношений с учениками. О результате труда

преподавателя судят по достижениям и промахам учеников: «Чему научили, то и получили». Примерно об этом же говорил Дж. Лихтенберг: «Такие вещи сродни зеркалу – если туда заглядывает обезьяна, то апостол оттуда не выглядывает».

Линейная организационная структура дает возможность применять дифференцированное преподавание и интенсивное управление. Благодаря этому способность образовательной организации к изменению увеличивается. Оно становится открытым для получения помощи от внешнего консультанта (ученого, коллеги из другого города или страны). Справедливости ради следует отметить, что способности линейной организации к изменению не могут быть названы значительными, а влияние директора на учителей чаще всего минимально.

В качестве *достоинств линейной организации* стоит назвать следующие.

1. *Возможность проведения изменений*: относительная гибкость организационной культуры позволяет в короткие сроки улучшить производственные отношения, если это необходимо для решения стратегических задач школы.

2. *Демократичность управления*: элементы коллегиальности в управлении позволяют делегировать часть управленческих функций заместителям, руководителям подразделений и активным педагогам.

Как *недостаток* следует рассматривать *ослабление независимой позиции учителей*. Линейная организация с четким подчинением и консультационной структурой может расцениваться учителями как угроза их автономии. В такой ситуации учителя могут препятствовать проведению объединяющих советов и групповых консультаций. Другим недостатком является *рассогласование деятельности администрации и сотрудников*. Учителям иногда кажется, что администрация «витают в облаках» с ее новыми проектами, а остальные сотрудники выполняют за нее черновую работу.

3. **Коллегиальная организация.** Это – тип организации, в котором большое значение придают всем процедурам принятия решений. Межличностная связь между различными сторонами жизни образовательной организации (вертикальными и горизонтальными) в комбинации с принципами поиска согласия составляют ядро данной модели. Коллегиальная модель обладает гораздо большим потенциалом развития, чем сегментная и линейная.

Механизм связи в организации коллегиального типа – взаимное согласие. Оно обеспечивает приток неформальной информации и позволяет принимать верные решения с учетом максимального числа факторов. Принципом выработки решений является консенсус, гарантирующий, что каждый учитель в целом согласен с принимаемым решением и готов отвечать за его последствия. Высший орган по выработке стратегии в

коллегиальной организации – собрание, в котором принимают участие руководители методических объединений, директор и его заместители (методический и школьный советы).

Почти все образовательные секции в такой организации построены горизонтально (учебные параллели, группы профильного обучения, методобъединения). Внутри каждой секции учитель занимает относительно автономную позицию: в своих подходах к преподаванию он не обязан строго придерживаться правил, регулирующих работу. Овладение обучающими методами и их внедрение занимает значительную часть профессиональной деятельности преподавателя.

Предметные методические объединения выполняют стратегическую функцию во всем, что касается преподавания предмета (выбор учебной программы, методов преподавания учебного материала, содержания проверочных работ, выработка норм оценки). Предметные методические объединения довольно автономны. Когда члены объединения достигают согласия по какому-либо вопросу, для них является нормой и согласие директора с выработанными ими решениями. Руководитель школы вмешивается только в том случае, если решения различных методических групп противоречат друг другу или общей стратегии образовательной организации. В такой ситуации необходимы дальнейшие консультации между методическими объединениями и директором. В дальнейшем учителя обязаны следовать решениям, разработанным методическим объединением. Данная модель организации наглядно демонстрирует положение, когда на смену индивидуальной автономности приходит автономность на уровне методического объединения. Внутри методобъединений действует хорошо налаженная система профессионального соконсультирования. Предмет консультационных встреч – улучшение и развитие методов работы в классах с различным уровнем обучения, подготовка и проведение интегрированных уроков и учебных курсов.

Ценности гуманистического характера (взаимопонимание, кооперация, доброжелательность по отношению к ученикам) играют важнейшую роль в школе. Работа методобъединений основана на человеческих ценностях образования. Коллективные обсуждения постепенно становятся условием профессионального роста педагогов, обеспечивающим обмен эффективным опытом преподавания.

Руководство школой базируется на принятии и одобрении. Директор выступает как «первый среди равных». Самым важным координационным механизмом коллегиальной модели является сильная структура, основанная на взаимных договоренностях. Если в линейной модели подчеркивается особая индивидуальная ответственность директора и его заместителей, то в коллегиальной ответственность лежит на всех, кто в той или иной мере выполняет постоянные или временные руководящие функции. Однако это вовсе не означает, что ответственность директора перед руководящим

органом или внешней инспекцией уменьшается. Это также не значит, что уменьшается авторитет директора. Тем не менее директор в организации с коллегиальной моделью не слишком часто пользуется авторитарными методами. Он доверяет своим заместителям, отвечающим за работу направлений деятельности школы. Каждый заместитель, кроме этого, ответствен за стимулирование учителей к ведению инновационной работы.

*Достоинства коллегиальной организации.*

1. *Профессионализм*, основанный на постоянной заботе о повышении качества преподавания при ориентации на гуманистические ценности образования.

2. *Коллективные консультации*: групповые обсуждения производственных вопросов повышают деловую сплоченность коллектива и содействуют формированию общей концепции развития образовательной организации.

К числу недостатков следует отнести *размытость образа организации*. Поиск объединяющей идеи деятельности школы может занимать много времени. В связи с этим организационные новшества способны привести к конфликтам из-за несоответствия общей концепции образовательной организации.

Две другие модели – матричная и модульная – более близки к миссионерской и содержат наибольшие организационные предпосылки для введения новшеств.

4. **Матричная организация.** Помимо профессионального мастерства педагогов, она требует наличия четкой стратегии развития школы. Стратегия – результат консультаций со специалистами (учеными, методистами комитетов по образованию) и согласования действий с сотрудниками. В конкретном выражении стратегия представляет собой свод общих правил, принимаемых всеми членами образовательной организации.

Используя матричную структуру, образовательная организация избегает выбора одного основополагающего направления для построения своей деятельности. В одной и той же школе с одинаковой успешностью могут развиваться такие направления работы, как гражданское образование, экологическое воспитание, научно-исследовательская работа учащихся, развитая система профессиональной подготовки. Типичным для школы с матричной организацией является применение проектного (проблемного) метода. Некоторые формы учебной работы школы матричная модель принципиально отвергает, например факультативы и методобъединения. Матричная организация конструируется прежде всего путем дифференциации двух направлений деятельности – преподавания и управления.

Подразделение преподавания создается для удовлетворения различных потребностей и интересов учащихся. Если граница между предметами размывается, то бывает нужна соответствующая координация

между учителями. Проектный подход к преподаванию требует смешанных групп учителей- предметников. Преподавательское подразделение имеет сложную структуру и состоит из методобъединения и временных проектных групп. Эти группы работают над созданием новых видов учебных программ (интегрированных и проблемно-ориентированных курсов). Создаваемая годичная «команда» преподавателей принимает решения по конструированию программ, адаптации проектов, корректировке программ в соответствии с требованиями школьной стратегии. Возглавляет команду учитель-наставник, который работает под руководством заместителя директора.

Подразделение управления включает учителей, прошедших специальную курсовую подготовку по управлению (резерв руководителей), и нескольких специалистов, работающих в школе по совместительству. Они группируются в горизонтальные отделы управления.

Подразделение управления реализует и развивает школьную стратегию, исходя не только из функций обучения, но также личностного и социального развития. При матричной модели руководитель должен обладать мастерством в управлении проектами по изменению организации.

Смешанное подразделение (преподавание + управление) призвано обеспечить два вышеназванных подразделения необходимыми средствами, предоставляя для этого информацию (методический кабинет, библиотека, медиатека, компьютерный информационный отдел), координируя деятельность служб (социально-психологическая, методическая, хозяйственная), распределяя бюджетные средства. Кроме этого, требуется хорошо оснащенный секретарский отдел. Тесная кооперация преподавательского и управленческого подразделений может привести к более или менее интегрированному подходу к преподаванию и управлению. Цель такой интеграции – наиболее полное удовлетворение потребностей учащихся в развитии.

За работу каждого подразделения ответственен один из членов управленческой команды (директор или его заместитель). Инициаторами новой стратегии могут стать различные отделы или сотрудники. Новая стратегия деятельности образовательной организации подробно обсуждается. Иногда для этого создаются временные рабочие группы, выполняющие исследовательские функции.

Двойное основание матричной организации, хоть и не слишком явно, находит выражение в идеях, касающихся образования, т. е. установления баланса между преподаванием и управлением. Чем больше согласованности на уровне стратегии, тем меньше рассогласований в деятельности. У матричной организации больше всего возможностей справиться, причем на высоком уровне, с тремя организационными функциями:

- управлением гибкими комбинациями образовательных процессов (временными творческими коллективами);

- управлением комплексными образовательными процессами (реализацией интегрированных образовательных программ);
- развитием процессов организационных изменений (передачей управленческих функций, их разделением или совмещением).

Человеческие ценности членов коллектива, как правило, сильно различаются. Однако развитие образовательной организации и поддержание его положительного имиджа интересуют каждого. Сотрудники образовательной организации стремятся достичь личного комфорта внутри предложенного организационного содержания.

*Достоинства матричной организации.* 1. *Наличие стратегии:* ведущие ценности образования, отражающие социально-экономические приоритеты общества, определяют направление развития матричной организации.

2. *Интеграция:* достаточное внимание уделяется проблеме согласованности администраторов и преподавателей в выборе приоритетной стратегии. Учитываются индивидуальные возможности сотрудников и позитивные социальные приоритеты образовательной деятельности.

*Недостатком матричной модели* является прежде всего *проблема власти*, поскольку такой тип организации нарушает классические принципы единовластия. Кроме того, в ней бывают *нарушены и внешние связи*. Из-за отсутствия активной коммуникации с окружением по поводу процессов изменения у стороннего наблюдателя может создаваться впечатление, что в действительности, ничего не меняется. Инспектора будут выносить порицания, а обучающиеся переходить в другую образовательную организацию, где все стабильно, ясно и предсказуемо. Таким образом, образовательная система с нетрадиционными целями обучения может быть изолирована или даже отвергнута окружающей средой.

**5. Модульная организация.** Этот тип организации иногда рассматривается как система взаимодействия микрогрупп внутри школы. Каждая модульная единица (команда учителей) рассматривается как автономное подразделение. Основными координационными механизмами внутри команд и между командами (или модульными единицами) являются общая культура и примерно одинаковое, достаточно высокое профессиональное мастерство всех учителей. С этой точки зрения модульная организация также обладает некоторыми характеристиками миссионерской.

В модульной организации преподавание и управление полностью интегрированы. Присущая матричной организации двойственность разрешается путем введения структуры небольших по составу участников команд (6–10 человек), которые в значительной мере автономны в своей работе. В каждой модульной команде участники имеют сходные взгляды на образование и два его основных аспекта – преподавание и управление. Каждая команда работает с постоянным составом обучающихся на протяжении нескольких лет. Все ее члены ведут все предметы, часто один

учитель преподает несколько учебных предметов. Каждый из преподавателей выполняет две основные задачи – преподавание и классное руководство. Командная организация и наличие постоянных групп длительного обучения позволяют одновременно реализовывать различные цели обучения – познавательные, социальные, личностные. Отношения между командами свободные, в связи с чем потребность в координирующих процедурах невелика. Некоторые учителя работают в двух- трех командах, что иногда приводит к взаимопроникновению «культур» различных команд. Когда команда одного состава выполняет свою задачу и прекращает существование, на смену приходит команда нового состава. С каждой новой командой в жизнь образовательной организации вливается свежая струя.

Интенсивное внутриорганизационное обучение – необходимое условие функционирования модульной команды. Над повышением своей квалификации команды работают автономно, их учебные программы достаточно гибкие. Когда команда выбирает ту или иную программу для разработки, она исходит из того, какое содержание надлежит выбрать в соответствии с социальными и личными потребностями учащихся и тенденциями общественного развития.

Школьное управление предельно расширено до самоуправления. Главная задача руководителя – поддержание общих оснований деятельности всех команд. Эти основания включают в себя: общие взгляды на образование, роль преподавателя и его профессиональное развитие, важность обратной связи от учеников, родителей, населения микрорайона. Руководитель школы стимулирует индивидуальность каждой модульной единицы, а также содействует установлению согласия между командами. Регуляция деловых взаимоотношений во многом происходит за счет хорошо отлаженного информационного обмена и поддержания связей между командами. Модульные единицы демонстрируют высокую степень гибкости, т. е. каждая команда может приспособить свою стратегию к потребностям учащихся разных возрастов и уровней успеваемости.

Модульная организация учреждает отдел развития, который может носить различные названия – проектная группа, инновационный совет. В его задачу входит не только стимулирование внутриорганизационного развития, но также установление и расширение внешних связей школы. Отдел развития привлекает временные научные коллективы для проведения исследовательской работы по той или иной теме. Команда руководителей подразделений поддерживает тесные взаимоотношения с административным органом (районо), так как для них это единственная возможность повлиять на образовательную стратегию в районе и городе.

Каждая модульная команда ответственна за разработку и реализацию учебного курса. При желании она может переформулировать некоторые его части и видоизменить направленность действий в русле единой стратегии

образовательной организации. Образовательная стратегия складывается в результате совместных консультаций директора с руководителями подразделений. Отдельные преподаватели, наставники и внешние консультанты оказывают значительное влияние на работу этих подразделений. Каждая модульная единица может иметь собственный бюджет (фонд, внебюджетный доход, грант).

Образовательная организация очень редко бывает построено по типу модульной организации, хотя именно она, в силу заданной гибкости функционирования, ориентирована на изменчивые потребности реальной действительности. Эти требования могут быть слишком высокими, и не всякая организация возьмет на себя задачу им соответствовать. С другой стороны, вариативность обучающих целей может смутить кандидатов на обучение и их родителей, побудить их обратиться в другую школу.

Модульная организация успешно функционирует при соблюдении двухважных условий.

Во-первых, никто не должен оспаривать основные положения и ценности организации.

Во-вторых, участники одной модульной команды находятся в согласии друг с другом и воспроизводят одинаковую культуру.

*Достоинства модульной организации* связаны с наличием в ней:

1) *Малых команд*: координация и принятие решений лучше всего проходят в низовых организационных звеньях, которыми являются организационные команды. Люди в команде – творцы собственной программы в соответствии с целями организации и потребностями обучающихся.

2) *Двойного воздействия*: совмещение в лице одного сотрудника двух ролей – преподавателя и управленца – усиливает субъектную позицию обучающего и повышает эффективность его учебной работы.

*Недостатки модульной организации* связаны с самостоятельностью команд. У одной из них может возникнуть проблема в отношениях с окружением, и решение этой проблемы потребует отвлечения руководства и членов других команд. Настоящей бедой модульной организации является *внутригрупповой фаворитизм* («звездная болезнь»), когда у одной группы возникает чувство превосходства над другими и отсюда – нежелание контактировать с ними в дальнейшем. *Самоизоляция модульной организации* приведет к ее вырождению.

Таким образом, исследователи выделяют три ведущие стратегии – *академическую, технологическую и антропологическую*. Каждой из них свойствен особый тип образовательных отношений. Образовательная стратегия и тип образовательных отношений находят свое преломление в организационных моделях школ. Всего таких моделей предложено пять.

В центре внимания исследователей – проблема обеспечения условий, при которых образовательная организация может интенсивно изменяться.



Развитие образовательной организации, по мнению авторов, определяют четыре фактора:

- 1) Люди образовательной организации.
- 2) Образовательная система и программа.
- 3) Организационная система образовательной организации.
- 4) Взаимодействие с окружающей средой.

Конфигурация из пяти моделей представляет собой, с одной стороны, инструмент для анализа ситуаций и проблем в образовательной организации, а с другой – инструмент для определения пространства социокультурного развития школы.

Сущность каждой организационной модели заложена в ее названии.

- 1) Сегментная (секторная).
- 2) Линейная.
- 3) Коллегиальная.
- 4) Матричная.
- 5) Модульная.

Указанные модели представляют собой классификацию образовательных реальностей, сужающую их до уровня абстракции. Модели – это действенный способ конструирования возможных ситуаций развития образовательной организации, нахождения альтернатив структуры управления.

## **Лекция 7.**

### **Управление развитием образовательной организации**

В литературе по управлению развитием школ говорится, что любая школа проходит три этапа обновления: становление (создание новой школы и нового коллектива); функционирование (учебно-воспитательный процесс организован на основе традиционных программ); развитие (прежнее содержание вступает в противоречие с новыми целями, условиями, потребностями).

Функционирование – процесс, при котором не происходит никаких изменений, что можно выразить в формулировке «сегодня как вчера, и завтра как сегодня».

Развитие – процесс закономерного изменения, перехода от одного состояния в другое, более совершенное; переход от старого качественного состояния к новому, от простого к сложному, от низшего к высшему. Процесс развития – переходное состояние от одного способа функционирования к другому; и всякое развитие можно представить как ряд различных ступеней функционирования, связанных друг с другом таким образом, что одна ступень является основой для другой.

На практике же мы всегда сталкиваемся с некоторыми вариациями.

Ведь функционирования в чистом виде ни в одной социальной организации, а тем более – в школе, мы встретить не можем: изменяется нормативно-правовое поле, в котором работает образовательная организация; достижения научно-технического прогресса неминуемо внедряются в систему образования; меняются, в конце концов, качественные характеристики учителей и учащихся. Получается функционирование, но с какими-либо отличиями от предыдущих состояний.

Функционирование школы – это тоже развитие, но для него характерна больше случайность, нежели закономерность в процессе циклического воспроизведения функций школы. При функционировании отсутствует направленность изменений, поэтому они не могут накапливаться. Процесс лишается характерной для развития единой внутренней взаимосвязанной целевой линии.

То есть, если верно организовывать процесс функционирования, аккумулируя все приходящие небольшие новации разного характера, то можно очень органично привести школу в режим целостного развития, компонентами которого являются:

- управление развитием школы;
- внедрение новых и передовых технологий образования;
- готовность учителей к инновационной деятельности;
- содержание образования;
- система воспитания;
- организация учебно-воспитательного процесса;
- организация дополнительного образования.

Важно помнить, что управление стабильным режимом системы образования школы ориентировано на настоящее, а управление развитием – на будущее. Оно обеспечивает адекватное понимание потребностей (как существующих, так и потенциальных) и возможность развития (таблица 1).

Таблица 1. Сравнительная характеристика функционирования и развития

Параметры	Функционирование	Развитие
Цель	Удовлетворение потребности	Удовлетворение новой потребности
Риск	Низкий	Высокий
Тип процесса	Непрерывный	Дискретный
Управляемость как единого целого	Высокая	Низкая

Результат для системы	Сохранение на Прежнем уровне	Переход на новый уровень
Отношение к текущим интересам участников	Соответствует	Противоречит

Развитие образовательной организации, прежде всего, связано с внедрением инноваций. Инновация (от латинского *in* – в и *novus* – новое) в переводе означает «обновление, новинка, изменение». В научный оборот был введён экономистом Й. Шумпертом. Сегодня за ним стоят два понятия: новшество – новый продукт, услуга, технология, усовершенствование в производственно-хозяйственной деятельности на рынке, в общественной деятельности; нововведение – процесс внедрения новшеств в различных сферах жизни общества и осуществления, связанных с этим изменений (в чём и состоит главный смысл инновации). Инновации способствуют развитию технической, хозяйственной, социальной системы, достижению системой оптимального состояния. В то же время неожиданно появившееся новшество может и негативно повлиять и на этот процесс или нарушить нормальный ход текущей работы. Инновационный процесс отражает в себе формирование и развитие содержания и организации нового.

Процесс осуществления совершенствования управления развитием образовательной организации предполагает:

- разработку планов и программы совершенствования управления развитием образовательной организации инновационной деятельности;
- наблюдение за ходом разработки инновационной деятельности и ее внедрением;
- рассмотрение проектов создания новых образовательных услуг;
- проведение единой инновационной политики: координации инновационной деятельности коллектива;
- обеспечение финансами и материальными ресурсами программ инновационной деятельности;
- обеспечение инновационной деятельности квалифицированным персоналом;
- создание временных творческих (целевыми) групп для комплексного решения инновационных проблем – от идеи до воплощения её в жизнь. Под временными целевыми группами следует понимать матричные структуры, которые станут действовать параллельно с остальными структурами организации.

Инновационные изменения в управлении образовательными организациями в современных условиях идут по следующим направлениям:

- формирование нового содержания образования;
- разработка и реализация новых педагогических технологий, методик, в том числе информационных технологий;

- создание новых видов учебных заведений.

Демократизация внутришкольного управления способствовала снижению уровня распорядительства в организационно-педагогической деятельности руководителя на современном этапе, но вместе с тем повысился уровень административной ответственности за инновационные процессы. Объектом почти любого инновационного процесса становится воздействие на обучающихся через образовательный, воспитательный процессы. Задача руководителей школ – свести отклонения от прогнозируемого результата до минимума. Поэтому каждый инновационный процесс в образовательной организации подлежит обязательному управлению.

Новое содержание образования требует новых методик, новых форм организации учебно-воспитательного процесса с использованием новых информационных технологий и, как следствие, иное кадровое, научно-методическое, финансовое, нормативно-правовое, временное обеспечение и иное управление. Это нужно для подготовки новой модели выпускника, подготовленного для жизни в обществе. В этом есть цель развития образовательной организации. В связи с этой потребностью в течение последних десятилетий сформировалась новая научная дисциплина – управление инновационными проектами – раздел теории управления социально-экономическими системами, изучающий методы, формы, средства наиболее эффективного и рационального управления нововведениями. Для предотвращения недостаточной эффективности программ инновационных преобразований был разработан так называемый программно-целевой методуправления, объединяющий в единую систему все важнейшие аспекты деятельности школы, отказываясь, таким образом, от решения лишь локальных проблем.

В настоящее время данный метод получил высокое признание. Его достоинство состоит в том, что предусматривает:

- интеграцию усилий всех субъектов управления;
- чёткую операциональную фиксацию основных и промежуточных результатов;
- определение полной структуры действий, направленных на достижение конкретных целей и обеспечивающих для этого условий;
- создание матричных структур, ориентированных на реализацию конкретных целей и развитие;
- согласованную проработку всех видов ресурсов.

При составлении программы совершенствования управления развитием образовательной организации следует избегать типичных ошибок:

- недостаточно чёткое и системное представление администрацией школы «проблемного поля»;

- отсутствие концептуальных идей по преодолению обозначенных проблем;
- отсутствие структурированного «дерева целей» образовательной организации как конечного результата работы;
- отсутствие у директора теоретических знаний как по предмету инновационных изменений, так и по управлению ОУ в целом;
- недостаточно хорошее представление тенденций изменения в социальном заказе.

С целью более эффективного использования программно-целевого управления, о котором шла речь выше, рекомендуется следующий алгоритм.

Первый этап – принятие управленческого решения о программно-целевом управлении. Главным содержанием этапа является подготовка сотрудников к преодолению психологического барьера при переходе системы в иное качественное состояние. Весьма важно, чтобы главным идеологом работы стал директор.

Второй этап – организационный (назначение руководителя программы – это может быть заместитель директора по науке, и руководителей отдельных подпрограмм, утверждение требований к будущей программе в части её ориентации на основные проблемы).

Третий этап – анализ «проблемного поля», ранжирование выявленных рассогласований между желаемым и действительным, составление «дерева целей», на основе чего сформулировать стратегические цели с горизонтом планирования на 5 лет.

Четвертый этап – формирование и согласование общих целей и подпрограмм (политики школы), уточнение деталей программы, оценка ресурсов, сроков, конкретных исполнителей.

Пятый этап – основной: завершение комплексного анализа потенциала организации, социального заказа, завершение формулировки концепции и стратегии перевода функционирующей системы в режим её инновационного развития, перевод всей системы в режим инновационного развития.

Шестой этап – анализ составленного проекта программы, экспертиза по четырём основным параметрам: реальность мероприятий, их важность для достижения целей программы, сроки, ресурсы.

При воплощении в жизнь указанного алгоритма следует помнить о некоторых законах управления социальными структурами (принципы социального управления):

- принцип правовой защищённости управленческого решения (руководитель должен знать действующее законодательство и принимать решения только в соответствии с действующими нормативно-правовыми актами);

- принцип оптимизации управления (принцип Оккама «Не умножай сущность без необходимости»);
- принцип наименьшего воздействия (разумное сочетание централизации и децентрализации управления, единоначалие);
- принцип нормы управляемости (число непосредственно подчинённых директору педагогов не должно быть большим);
- принцип делегирования полномочий;
- принцип соответствий (выполняемая работа должна соответствовать интеллектуальным и физическим возможностям исполнителей);
- принцип новых задач (видение перспектив);
- принцип необходимого разнообразия (чем сложнее система, тем более разнообразные способы управления должны применяться);
- принцип эмерджентности (чем сложнее система, тем больше цели элементов отличаются от системных целей);
- принцип обратной связи и другие.

Следует отметить, что особенностями управления инновационным развитием являются: гибкость управленческой структуры и управленческих действий, адекватных изменениям в местном сообществе, в самой организации; совокупность управленческих воздействий, основанных на системе взаимодействия, координации и кооперации; использование проблемно-ориентированного анализа состояния для развития подсистем школы.

Менеджмент в разных организациях имеет множество особенностей, определяющихся различиями отношений людей внутри организаций и принципами построения отношений с окружающей средой. Эти особенности определяются состоянием общества в целом, представлениями людей и пониманием происходящих в мире процессов, культурными различиями организаций. Термин «управление» более объемный и широкий, менеджмент же представляет собой лишь одну из форм управления, а именно: управление «социально-экономическими процессами», посредством и в рамках предпринимательской корпорации или акционерной компании».

Осознание целей управления в любой организации начинается с установления миссии, то есть важнейшей цели, смысла существования организации. Именно миссия определяет место организации среди других организаций и устанавливает ориентиры для формирования системы целей деятельности и управления.

Новое содержание образования требует новых методик, новых форм организации учебно-воспитательного процесса с использованием новых информационных технологий и, как следствие, иное кадровое, научно-методическое, финансовое, нормативно-правовое, временное обеспечение и иное управление. Это нужно для подготовки новой модели выпускника,

подготовленного для жизни в обществе. В этом есть цель развития образовательной организации. В связи с этой потребностью в течение последних десятилетий сформировалась новая научная дисциплина – управление инновационными проектами – раздел теории управления социально-экономическими системами, изучающий методы, формы, средства наиболее эффективного и рационального управления нововведениями.

Само понятие менеджмента пришло к нам из зарубежных теорий управления и в нашей действительности часто используется как синоним управления. При этом менеджмент имеет более прагматичный смысл, чем обычное управление, воспринимаемое как процесс выполнения управленческой роли руководителем. Резко усложнившиеся условия общественной жизни и существования организаций в них требуют использования новых подходов в управлении.

Управление – это целенаправленное воздействие. Прежде чем начать управлять, надо поставить конкретные цели, то есть определить какими должны быть результаты деятельности или желаемое состояние, которого хочет добиться организация или её подразделение в установленные сроки. Управление является обязательным элементом деятельности организаций и не может существовать вне них.

Функционирование – процесс, при котором не происходит никаких изменений, что можно выразить в формулировке «сегодня как вчера, и завтра как сегодня».

Развитие – процесс закономерного изменения, перехода от одного состояния в другое, более совершенное; переход от старого качественного состояния к новому, от простого к сложному, от низшего к высшему.

Процесс развития – переходное состояние от одного способа функционирования к другому; и всякое развитие можно представить как ряд различных ступеней функционирования, связанных друг с другом таким образом, что одна ступень является основой для другой.

На практике же мы всегда сталкиваемся с некоторыми вариациями. Ведь функционирования в чистом виде ни в одной социальной организации, а тем более – в школе, мы встретить не можем: изменяется нормативно-правовое поле, в котором работает образовательная организация; достижения научно-технического прогресса неминуемо внедряются в систему образования; меняются, в конце концов, качественные характеристики учителей и учащихся. Получается функционирование, но с какими-либо отличиями от предыдущих состояний.

Модернизация образования в России требует от руководителя общеобразовательной организации умения пересматривать содержание управленческой деятельности в соответствии со стратегическими целями и задачами конкретных этапов развития школы, вносить коррективы в набор реализуемых управленческих функций, моделировать и видоизменять

необходимую организационную структуру управления, осваивать новые управленческие технологии. Вариативное образование открыло возможности для создания разнообразных типов (видов) учебных заведений.

Задача современной школы заключается в создании условий для становления образованной, культурной, нравственно, физически и психически здоровой личности, отличающейся мобильностью, динамизмом, конструктивным мышлением, обладающей развитым чувством ответственности за судьбу страны. Развивающемуся обществу нужны люди, которые могут самостоятельно принимать решения в ситуации выбора, прогнозируя их возможные последствия, способные к сотрудничеству и сотворчеству. Для реализации этой задачи школа должна стать развивающейся педагогической системой. В этих условиях, являясь собой достаточно сложный объект управления, действующий в изменяющемся социуме, современная школа начинает выступать как объект моделирования, т.к. без создания образа школы с учетом реальной социальной среды, демографических изменений, образовательных потребностей учащихся и родителей, творческого потенциала педагогического коллектива невозможна эффективная организация обучения и воспитания подрастающего поколения.

Таким образом, моделирование является важнейшим элементом управленческой деятельности. Моделирование означает разработку идей и программ деятельности по преобразованию того, что есть, в то, что должно или может быть. В таком аспекте это понятие непосредственно связано с педагогическим проектированием.

Логика проектирования может быть представлена следующим образом:

1) Формирование замысла: анализ ситуации, выявление противоречий, диагностика проблем, выбор идей, их согласование.

2) Формулировка идей, системы ценностных установок для разработки проекта, создание схемы или эскиза проекта, выдвижение гипотез, альтернативных решений, определение целей проектирования в конкретных критериях, прогнозирование, разработка и оценка вариантов, выбор наиболее эффективных, определение системы методов проектирования, т. е. полная формулировка концепции проекта.

3) Разработка моделей действий (стратегических программ реализации проекта, управления взаимодействием).

4) Конкретизация задач, которые необходимо решить; определение и обоснование условий и средств для достижения целей; разработка тактики действий и системы взаимодействий для реализации проектов, т. е. планирование реализации стратегий.

5) Организация непрерывной обратной связи при реализации проекта; оценка процесса или доработка, корректировка.



6) Оценка, анализ и обобщение результатов, определение дальнейших направлений деятельности.

7) Оформление результатов деятельности в конкретных продуктах педагогического творчества – документах проекта. Особая функция в проектировании принадлежит экспертизе проектов, которая организуется на различных этапах их разработки и реализации. Проектирование как структурный элемент моделирования выступает и как важнейший компонент управленческой деятельности директора школы.

Школа – это динамическая, многоуровневая система, находящаяся в непрерывном движении и изменении, для которой характерны периоды становления, функционирования, развития. На этапе становления идет формирование целевой установки, вырабатываются главные ориентиры в организации образовательного процесса, обсуждаются ведущие педагогические идеи, положения, позиции, составляющие концепцию данной системы. Осмысление и принятие их большинством педагогического и ученического коллективов играют важную роль в становлении образовательной организации, в формировании образа жизни коллектива, его психологического микроклимата, творческой атмосферы.

Школа, только воспроизводящая свои функции, особенно в условиях меняющейся социальной ситуации, неизбежно начинает отставать. «Одно из направлений творческих исканий руководителя – обеспечить развитие в процессе функционирования, или, другими словами, развивающее функционирование школьного организма».

Продуктивным является толкование понятия «развитие школы», данное в пособии для руководителей образовательных организаций «Управление развитием школы», согласно которому развитие школы – это закономерное, целесообразное, как правило, эволюционное, управляемое (самоуправляемое) позитивное изменение ее целей, содержания, методов, форм организации педагогического процесса и ее управляющей системы, приводящее к достижению качественно новых результатов образования, воспитания и развития учащихся; это переход школы в ходе инновационного процесса от прежнего качественного состояния к новому, причем оба состояния оцениваются по результатам деятельности школы и соответствующих апробированных практикой инновационных моделей, а переход осуществляется в определенное, заранее обозначенное проектное время.

Сравнивая процессы функционирования и развития по различным параметрам, отмечая их особенности, М. М. Поташник, В. С. Лазарев и другие акцентируют внимание (что особенно важно) на взаимопроникновении этих процессов:

– чем большего достигает школа в условиях стабильного функционирования, тем выше ее исходный уровень для развития, тем

больше

«задел» для успешного освоения нового;

– прогрессивная школа, функционируя, развивается. Функционирование и развитие – два процесса, присущих современной образовательной организации.

Управленческая деятельность начинается с осознания объективной цели, перевода этой цели в конкретные управленческие задачи построения, функционирования и развития. Прогнозируя будущее состояние деятельности школы, важно установить, какой именно результат и какими средствами предполагается получить, этапы и сроки его достижения. «Цель, – отмечает Ю. А. Конаржевский, – является не только спроектированным конечным результатом, но и исходным побудителем деятельности; ясность цели помогает всегда найти "главное звено" и сосредоточить на нем усилия».

Вместе с тем постановка целей и определение задач обучения, воспитания, развития в условиях модернизации образования изменяются. Определение целей управления – сложная, творческая процедура. Важно представить себе образ того человека (выпускника), которого должна подготовить школа совместно с другими институтами общества.

Специалисты считают, что для того, чтобы правильно определить ориентиры развития школы, ее руководитель должен знать важнейшие источники идей развития, среди которых – нормативно-правовые документы федеральных, региональных и муниципальных органов власти и управления образованием; достижения, разработки всего комплекса наук о человеке: философии, педагогики, психологии, нейрофизиологии, акмеологии, социологии.

Принципиально важным является этап генерализации идей (выбор главных) в целостную концептуальную модель формирования будущей школы.

Однако функция целеполагания не ограничивается только постановкой цели. Она связана еще с работой над целями, с работой по достижению поставленных целей. При этом все цели должны быть направлены на развитие системы и сориентированы на новые действия. На этапе целеполагания важно, чтобы учителя восприняли поставленные цели как необходимые для каждого, а для этого требуется тщательная разъяснительная работа и мотивирование учителей к достижению цели. Их надо учить «мыслить целями».

Все указанные направления управленческой деятельности находят концентрированное отражение в модели развития и функционирования школы.

Программа развития школы – это модель, определяющая: действия; кем, когда, где и какими средствами они должны быть выполнены, чтобы были получены желаемые результаты. Такая модель дает возможность

руководителям школы целенаправленно осуществлять развитие системы, качественно решать проблемы жизнедеятельности конкретной школы.

Алгоритм действий по формированию научно обоснованной концепции развития школы может быть следующим:

1) Поиск и оценка идей, реализация которых позволит решить выявленные в процессе анализа проблемы.

2) Уточнение и обоснование выбора типа (вида) новой школы в региональном, российском образовательном пространстве.

3) Этап генерализации идей. Идея обновления для каждой ступени школы (начальной, основной, средней) должна быть сформулирована конкретно.

4) Формирование концепции нового управляемого объекта.

5) Формирование концепции новой управляющей системы.

В концепции необходимо описать: структуру новой образовательной организации по ступеням образования; новый учебный план; новые (или модифицированные) учебные программы; организацию учебно-воспитательного процесса (особо оговариваются, выделяются новые подходы, идеи, структуры, способы); характеристику новых технологий, методик, механизмов обучения, воспитания и развития учащихся, с помощью которых будет реализовываться новое содержание образования; характеристику нового содержания, структуры, организации внеурочной, внеучебной, исследовательской работы.

В описание управляющей системы новой школы целесообразно включить новую (или обновленную) организационную структуру управляющей системы, где показаны ее звенья, уровни, названы все субъекты управления и (насколько это возможно) связи и отношения между ними; новый (или обновленный) и обязательно соответствующий новому объекту управления перечень функций всех лиц и коллективных субъектов управления, связанных с тем или иным участком развития школы; новые механизмы и методы управления. Концепция есть обобщенный замысел новой школы.

При разработке комплексной целевой программы развития школы следует учитывать, что все ее стороны и элементы должны быть подчинены конечным целям, ради достижения которых программа разрабатывается и реализуется. Программа должна отражать: этапы перехода от прежней школы к новой; сгруппированные направления в условиях (материальных, кадровых, программно-методических и т. д.) содержания, формах, методах осуществления учебно-воспитательного процесса по этапам реализации программы; задачи первого этапа реализации программы – сформулированные желаемые результаты по каждому направлению изменения состояния школы; оценку наличия необходимых ресурсов. Комплексные целевые программы лучше составлять в графической форме – тогда все цели, задачи, совокупность способов, средств и действий будут

представлены наглядно.

Образовательная программа имеет определенное сходство с программой развития школы, поскольку так же, как и последняя, дает комплексную характеристику системы обучения и воспитания учащихся, сложившейся в конкретной образовательной организации. Главное различие их заключено в назначении. Программа развития позволяет составить системное представление о перспективах деятельности школы на определенный период времени. Она необходима той образовательной организации, которое намерено провести системные преобразования, затрагивающие его основные структурные подразделения. Программа развития как раз и определяет общую стратегию позитивных изменений школы как целостной системы на конкретный период, фиксируя основные параметры нового, качественно более совершенного состояния данной образовательной организации, а также сроки и способы его достижения.

Образовательная программа школы, в отличие от программы развития, являющейся документом перспективного планирования, дает функциональный срез жизнедеятельности образовательной организации, процесса функционирования его образовательной системы. Образовательная программа отражает содержательную сторону деятельности образовательной организации, его возможности, подкрепленные характеристикой условий его существования. Она констатирует достигнутый уровень развития школы, давая представление о ней как о целостной системе, работающей во взаимосвязи всех ее структурных компонентов. В этом принципиальное отличие образовательной программы от программы развития. Моделирование развития школы предполагает целостное рассмотрение взаимосвязи между основными компонентами системы образования, т. е. ее структурирование.

Школа как социальный институт множеством нитей связана с обществом. Современный этап отношений характеризуется динамичностью, что существенно меняет условия развития школы. Оставаясь по-прежнему одним из основных органов системного обучения, воспитания и развития, школа должна учитывать все возрастающее влияние социокультурной среды и экономической ситуации, гибко и быстро реагировать на внешние воздействия, делая свое функционирование и развитие стабильным и динамичным одновременно. Являясь частью социума, школа находится в постоянной связи и взаимодействии не только с другими школами, но и учреждениями культуры, дополнительного образования, общественными организациями, органами муниципального и регионального управления и др. Возросли экономические связи с коммерческими структурами, возникли новые формы арендных отношений, иными стали требования школы к экономической и материальной помощи родителей.

Культурологический фон окружения, отраженный в социальных и

духовных ценностях социума, мировоззренческих установках, во многом определяет специфику школьного образования, оптимального в данных условиях, и оказывает существенное влияние на характер школьной жизнедеятельности.

Развитие сложной системы возможно лишь на основе четкого знания, как основных ее структурных отношений, так и особенностей конкретной школы. Как система школа состоит из совокупности подсистем и обладает внутренней упорядоченностью, собственной структурой, специфическим способом связи элементов, частей, которые составляют целостность, не присущую отдельным элементам.

Развитие школы, прежде всего связано с внедрением инноваций в учебно-воспитательный процесс: в содержание, формы и методы работы, организацию образовательного процесса. За последние годы наше общество стало более свободным, а значит, иными стали учителя, и особенно – ученики. Повысился уровень их притязаний, у них возросло стремление к самостоятельности и развитию творческого потенциала. Развитие школы невозможно себе представить без личностного и профессионального роста учителей.

Сегодняшней и завтрашней школе необходим учитель-исследователь, учитель, для которого сотрудничество с ребенком становится важнейшей доминантой образовательного процесса. Сотрудничество, содружество, сотворчество определяют характер отношений «ученик – учитель». Надо обязательно учитывать и тот факт, что мы имеем дело с реальной, а не идеальной школой, живой, а не придуманной. Здесь могут происходить разные события, потому что идет живой процесс обучения, воспитания, развития детей. Моделируя развитие своей образовательной организации, руководитель школы должен всегда помнить об этом.

Переход школы из одного качественного состояния в другое обусловлен решением целого ряда сложных проблем, к которым можно отнести:

- интеллектуальные, научно-методические (разработка концепции развития школы, программы, стратегии перехода и т.п.);
- ресурсные (финансы, оборудование, помещения, кадры, продолжительность и последовательность этапов процесса развития, сроки);
- человеческие (формирование позитивного отношения в коллективе к смене режима жизнедеятельности, мотивация, преодоление сопротивления новому);
- нормативно-правовые (разработка Уставов, Положений, учредительных документов, получение разрешения на эксперимент, лицензирование, аттестация, аккредитация, и т. д.).

В решении этих проблем огромная роль принадлежит научному управлению, обеспечивающему наиболее экономный (по расходам времени и сил) и наиболее надежный (с точки зрения полученных

спрогнозированных результатов) путь. Здесь, важна сопряженность процессов создания модели будущей школы и ее одновременного развития. Кроме того, при моделировании невозможно с максимальной точностью предусмотреть развитие всех элементов сложного школьного организма, поэтому в модель вносятся коррективы, уточняющие или незначительно изменяющие концептуальные положения и программу действий по их реализации.

Целесообразным и необходимым при разработке модели является создание творческой группы, которую возглавляет директор школы, а также активное включение педагогов в процесс моделирования развития школы. При этом руководитель должен постоянно заботиться о создании условий, при которых учитель, методические объединения, творческие группы, исследовательские лаборатории могли бы выработать и реализовать свои цели. Не менее важным представляется включение в процесс моделирования развития школы учащихся и их родителей.

Чтобы компетентно осуществлять моделирование, руководителю школы необходимо научиться вычленять наиболее значимые его объекты, экстраполировать их на другой (новый) образ, структурировать модель в соответствии с новыми объектами моделирования. При этом важно понимать, во имя кого осуществляются преобразования. Для образовательной организации системообразующим объектом моделирования выступает образ его выпускника.

Руководитель школы для компетентного моделирования ее развития должен знать:

- стратегию развития образования в России, принципы образовательной политики, региональную программу развития образования;
- источники заказа: государство, родители, педагоги, учащиеся (их образовательные потребности), региональные власти, новые предпринимательские круги;
- социально-экономические условия развития региона, особенности демографической ситуации, социокультурной среды;
- положительный зарубежный и российский, региональный (инновационный) педагогический и управленческий опыт; современные авторские школы;
- современные концепции и технологии обучения, воспитания, развития;
- типы (виды) моделей образовательных организаций, их место и роль в системе непрерывного образования, требования к результатам их деятельности;
- теоретические основы управления, различия между процессами функционирования и развития, ведущие управленческие школы и концепции, особенности управления в сфере образования;

- технологии анализа и моделирования образовательных систем.

Значимыми для директора развивающейся школы являются следующие умения:

- прогнозировать развитие школы на основе проблемно-ориентированного анализа и тенденций развития образования;
- формулировать главные (стратегические) цели развития школы, включенные в широкий контекст гуманистической ориентированной системы образования, и представлять в виде конкретных задач;
- определять объекты моделирования и строить структурно-функциональную модель новой школы;
- создавать концепцию, разрабатывать программу развития школы, образовательную программу как описание деятельности ее участников, средств, способов; осуществлять комплексный мониторинг инновационного процесса, контроля качества образования.

Существенным является и блок, характеризующий профессионально-личностную позицию руководителя, личную заинтересованность в этом процессе, его включенность в моделирующую деятельность. Современный этап модернизации системы образования вносит значительные изменения в содержание управленческой деятельности директора школы.

Моделирование есть необходимая составная часть управленческой деятельности директора школы, предполагающая решение научно-методических, ресурсных, человеческих и нормативно-правовых проблем, направленная на создание модели будущей школы, а в последующем – гибкое системы управления развитием образовательной организации с целью перевода его в качественно новое состояние за определенное проектное время.

Основой моделирования развития школы выступает триединство анализа, целеполагания, проектирования управленческой деятельности руководителя. Моделирование развития образовательной организации предполагает:

- формирование инновационной модели будущей школы;
- осуществление проблемно-ориентированного анализа реального состояния школы;
- определение стратегических целей развития школы, создание программы, определение таксономии целей первого и последующих этапов развития школы;
- разработку Устава школы как основного нормативного документа, который защищает концептуальную основу модели новой школы, содержательный компонент ее развития;
- объединение усилий педагогического коллектива при формировании научно обоснованной концепции развития школы, при выработке общего плана действий по реализации этих целей;

- создание условий, мотивирующих педагогический коллектив к достижению качественно новых результатов работы развивающейся школы;
- осознание директором школы моделирования ее развития как

«непрерывную прерывность», как динамический процесс, присущий конкретной образовательной организации;

- осознание членами педагогического коллектива развития школы как важной ценности, согласования ее концептуальных основ, стратегии с ценностями и целями ее развития.

Моделирование развития конкретной образовательной организации является насущной педагогической проблемой, которая обусловлена потребностями практической деятельности руководителя школы на современном этапе ее развития.

Таким образом, процесс развития – переходное состояние от одного способа функционирования к другому; и всякое развитие можно представить как ряд различных ступеней функционирования, связанных друг с другом таким образом, что одна ступень является основой для другой; менеджмент в разных организациях имеет множество особенностей, определяющихся различиями отношений людей внутри организаций и принципами построения отношений с окружающей средой;. моделирование является важнейшим элементом управленческой деятельности. проектирование как структурный элемент моделирования выступает и как важнейший компонент управленческой деятельности директора школы; управленческая деятельность начинается с осознания объективной цели, перевода этой цели в конкретные управленческие задачи построения, функционирования и развития; концепция есть обобщенный замысел новой школы.

## **Лекция 8.**

### **Философия и миссия управления образовательной организации**

В философии конкретизируются основные ценности, которые служат для сотрудников и руководителей всех уровней образом жизни и направляют всю их деятельность.

Философия раскрывает ответы на вопросы:

*Кто мы?*

- социальная организация, в которой сотрудники могут свободно проявлять и развивать свои способности;
- производитель продукции для рынка, предоставление услуг;
- конкурент другим производителям, ставящий своей целью удерживать, расширять и развивать собственный рынок;
- социальный институт, учитывающий интересы всего общества.

*Чего мы хотим?*



- предоставлять услуги (образовательные, перевозки, ремонт и др.) с максимально возможной надежностью, регулярностью и пунктуальностью;
- работать с учетом последних достижений науки и техники;
- стоять в одном ряду с лучшими организациями, основываясь на нашей компетенции, технической точности и постоянной готовности к обслуживанию.

*Как мы это делаем?*

- наша этика проявляется в наших действиях;
- готовность менеджеров нести ответственность за отношения к партнерам по рынку, общественности и экологии – отношение менеджеров к внешней среде;
- готовность менеджеров нести ответственность за работников организации;
- восприятие социальных и научно-технических инноваций, отношение к социальным и технологическим переменам в обществе.

Философия образовательной системы определяет мораль деятельности организации.

Коренной подход к реконструкции внутришкольного управления требует смены приоритетов, формирования «новой философии» школы, включения в управленческий обиход таких понятий, как «кадровая политика»,

«внутришкольная культура», «ориентация на качество» и т. д.

В системе образования две проблемы «Ориентация на качество» и «Формирование внутришкольной культуры» являются сопутствующими. Эти вопросы настолько значительны для школы, что не выделить их в проблемно-функциональном внутришкольном управлении – значит, упустить чрезвычайно важную часть управленческого процесса.

Под внутришкольной культурой в узком смысле можно понимать определенную философию управления, ценности (объекты, на которые направлены интересы членов педагогического коллектива, то, чем дорожит каждый учитель, включая уже достигнутое и еще не достигнутое, но являющееся желанным), нормы внутришкольной жизни. В широком смысле, это понятие отражает весь спектр отношений, определяющих специфику поведения педагогического коллектива и развития школы. Внутришкольная культура – это «общая индивидуальность школы».

«Культура школы» формируется из ее «наследия», ее истории, интеллектуальных и моральных представлений, выражающихся в ее обычаях, стиле, взаимоотношениях и мышлении. Она также отражает основные убеждения, господствующие в педагогическом коллективе.

Один из вариантов контура содержания внутришкольной культуры может выглядеть следующим образом: взгляд на человека и отношение к ребенку – для школы центральная позиция и миссия данной школы, т. е. ее

предназначение.

Важной целью является осознание предназначения каждой образовательной организации:

- цели и задачи школы;
- система принципов поведения педагогического коллектива;
- система принципов управления школой;
- отношение к уроку педагогического коллектива;
- понимание и трактовка роли учителя и ученика в учебном процессе;
- идеология воспитания и роль воспитателя в воспитательном процессе;
- модель выпускника школы.

Набор ценностей не должен быть очень широким, ибо это ведет к «культурной неопределенности», т. е. разрушает гармонию и кооперацию. Перед менеджером стоит задача создания системы ценностей, которые разделялись бы всеми педагогами, работающими в данной школе. Именно всеми, ибо конфликтующие ценности в школе ведут к конфронтации учителей друг с другом, педагогов с руководителями, руководителей между собой и, в конечном счете, не позволяют кооперировать усилия всех. Разделяемые всеми ценности – это нормативная связующая основа деятельности идеологического коллектива.

«Новая философия» школы требует от менеджера изменение взгляда на свою роль и место в процессе управления школой. Менеджер – руководитель, объединяющий волю отдельных учителей в единую педагогическую волю коллектива, конструирующий его целевую целостность, создающий условия для развития инициативы каждого педагога, его теоретического потенциала, проектирующий и воплощающий в жизнь отношения сотрудничества между людьми, приводящий в действие мощный потенциал педагогического творчества. Восприятие школы как системы, развивающей личность, требует от менеджера иного взгляда на учебно-воспитательный процесс.

Акценты и здесь смещаются: развивающий, воспитательно-учебный процесс. А его основная форма – урок должен рассматриваться как средство формирования и развития личности, а не средство передачи знаний. Меняется взгляд на роль и место учителя в этом процессе: он не передатчик информации, а организатор процесса учения, он не к детям идет с предметом, а вместе с ними движется к нему, учитывая особенности развития каждого ребенка, направление способностей и устремлений на основе сотрудничества. Все это неизбежно меняет взгляд на положение ученика в процессе обучения. Из объекта, на который воздействуют, он превращается в активно действующий субъект, в деятельного участника процесса обучения.

Человекоцентристский подход в управлении меняет взгляд менеджера

на идеологию воспитания, ее направленность: от личности на коллектив, целенаправленное формирование достоинства личности, и кропотливая работа по росту его самоуважения.

Новая идеология воспитания – это переход к педагогике организации деятельности учащихся как активной формы их отношения к окружающему миру, как деятельности, основанной на саморазвитии, на улучшении окружающей детей жизни. Меняется взгляд и на роль воспитателя. Он не над, не впереди, а вместе с детьми.

«Новая философия управления» требует изменения взгляда менеджера и на оценку работы отдельного учителя и педагогического коллектива в целом. Оцениваться должна не только эффективность, но и действенность, не только конечный результат, но и способы его достижения, не только теоретические знания учителя, его методическая квалификация, но и его коммуникативные качества, способность контактировать с людьми, устанавливать отношения сотрудничества, его обучаемость. В оценке ученика и педагога должен присутствовать принцип направленности на личность. Вначале – качество личности, а потом ее профессионализм или успеваемость. Мерой качества работы учителя и педагогического коллектива в определенной степени должен стать уровень развития личности, которая требует разнообразия инструментов оценки деятельности учащихся и учителя, характеристики личности. Педагогическая действительность чрезвычайно богата и сложна, и ее оценка должна быть адекватна этой сложности.

Главным ресурсом школы является творческий учитель, для которого должны быть созданы условия для их адаптации в коллективе, продумана ориентация их на цели, ценности, миссию, философию данной школы, работа над повышением профессионального уровня учителей внутри школы, ориентация на высокое качество педагогического труда. Сильнейшим инструментом управленческого воздействия на людей является культура (возделывание, воспитание, образование, развитие, почитание). В условиях позитивной, глубокой и прочной культуры человек действует сам как надо, в соответствии с воспринятыми целями. В управлении школой внутришкольная культура – это ключевая переменная, интегрирующая, объединяющая усилие учителей в достижении общешкольных целей.

Под внутришкольной культурой в узком смысле этого слова можно понимать определенную «философию школы», ценности, нормы внутришкольной жизни.

В широком смысле это понятие отражает весь спектр взглядов, отношений, определяющих специфику поведения педагогического коллектива и развития школы. Внутришкольная культура – это «общая индивидуальность школы», В. М. Бехтерев в свое время писал: «Всякое сообщество имеет свою индивидуальность в зависимости от действенного

уровня его сочленов, от их профессии, от их служебного положения, долга, от того цемента, который связывает отдельных членов в одно общество».

Через формирование внутришкольной культуры создается «имидж» школы как внутри, так и вне ее, отношение к тому впечатлению, которое создается ею спомощью ее руководителей, педагогов, учеников, родителей и общественного мнения. «Имидж» школы подкрепляется или ослабляется репутацией школы. Процесс формирования внутришкольной культуры постепенно создаст в педагогическом коллективе ситуацию, в которой люди начинают проявлять и демонстрировать совокупную идеологию. Могут быть разные методы, разные программы и учебные планы, свои взгляды и своя философия, но, идеология образования в школе должна быть общей.

Внутришкольная культура ведет к наработке навыков профессионального поведения, а это позволяет добиться психологического комфорта, процесс формирования подводит общеэтический фундамент под деятельность педагогического коллектива, базирующийся на общечеловеческих ценностях. Она формирует коллективное чувство ответственности за качество работы, за конечные результаты функционирования школы, за качество всей школьной жизни в соответствии с философией воспитания, принятой в данном коллективе. Внутришкольная культура представляет собой как бы духовный базис практической деятельности учителей, учеников и администрации.

Одной из важнейших задач, которые должны решать процесс формирования внутришкольной культуры является объединение общешкольных и индивидуальных ценностей учителей, учащихся, администрации, поведения учителей путем передачи чувства причастности к целому, их вовлеченности в совместную деятельность, создания стабильности отношений в коллективе.

Под *ценностями* понимаются свойства тех или иных предметов, процессов и явлений, обладающие эмоциональной привлекательностью для большинства членов организации. Это позволяет им служить образцами, ориентирами, мерилom поведения. К ценностям относятся в первую очередь цели, характер внутренних взаимоотношений, ориентированность поведения людей, исполнительность, новаторство, инициатива трудовая и профессиональная этика и пр.

Считается, что сегодня необходимо не только опираться на существующие ценности, но и активно формировать новые. Поэтому важно тщательно отслеживать все новое, полезное, что есть в этой сфере у других, справедливо и беспристрастно оценивать. При этом нельзя уничтожать полностью или подавлять старые ценности, особенно если люди к ним «прикипели» (несмотря на то, что ценности нелогичны, иррациональны). Наоборот, к ним необходимо относиться бережно, использовать их как основу для формирования новых ценностей, включив соответствующие механизмы, в том числе совместного творчества.

Ключевые ценности, будучи объединенными, в систему, образуют *философию организации*. Она отвечает на вопрос, что является для нее самым важным. Философия отражает восприятие организацией себя и своего предназначения, главные направления деятельности, создает основу выработки подходов к управлению (стиль, мотивационные принципы, информационные ориентиры, порядок разрешения конфликтов), упорядочивает деятельность персонала на основе общих принципов, облегчает освоение требований администрации, формирует общие универсальные правила поведения.

Одной из главных задач построения системы управления организацией является формирование *миссии* (от английского mission – видение) – четко выраженной глобальной цели существования организации. В ней обычно декларируется цель и принципы работ организации, определение самых важных отличительных особенностей продукта, отношение к потребителю и конкурентное положение на рынке.

В теории менеджмента не выработаны универсальные правила, применяемые при формировании миссии. Центральным моментом должно быть определение глобальной цели организации, интересов и ценностей потребителей продукции. Отметим главные компоненты миссии:

- глобальная цель образовательной организации;
- отличительные особенности образовательных услуг;
- интересы, ожидания и ценности потребителей (покупателей) услуг;
- область и отрасль деятельности организации;
- отношение к окружающей среде и обществу;
- будущие намерения организации (перспективы развития).

Наиболее ценными являются краткие формулировки миссии, понятные как потребителям, так и персоналу организации. В целом миссия выражает устремленность в будущее, показывая, на что будут направляться усилия и какие ценности будут при этом приоритетными. Миссия формулируется высшим руководством, которое несет полную ответственность за ее воплощение в жизнь путем постановки и реализации целей организации. Центральным моментом миссии является ответ на вопрос: какова главная цель организации?

#### **Подходы к содержанию миссии:**

1. ***Акцент на интересах, ожиданиях и ценностях потребителей, ориентированных на перспективу.*** Приведем несколько удачных формулировок миссии, например: формулировка миссии факультета менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета

«подготовка и развитие в рамках ведущего российского классического университета профессиональных менеджеров, способных успешно руководить организациями в динамичной и глобальной среде бизнеса XXI века».

2. *Акцент на качестве* – понятие, которое раскрывается с разных сторон, давая представление об организации, характере работы.

Миссия школы – это предназначение, причина ее существования в обществе. Сегодня, когда появляются различные типы и виды школ, осознание коллективами каждого из них – задача чрезвычайно важная. У каждой школы свое предназначение. Так, например, Миссия Гуманитарно-экологического лицея г. Екатеринбурга «Экология и диалектика», заключается в преодолении изолированности школы от жизненно важных проблем общества. Соединение всесторонней базовой подготовки с глубоким профессиональным и культурным развитием личности. Ориентация обучения на диалектику реальной жизни, на проблемы которые предстоит решать человечеству. У научно-педагогического объединения «Школа самоопределения», которой руководит А. Тубельский; миссия будет несколько иная: развитие самостоятельной свободной личности, способной самостоятельно избирать круг той деятельности, которая ей интересна, ориентирование в мире и его проблемах, его естественнонаучной картине и гуманитарной сущности.

Миссия обыкновенной средней школы развития может быть такой: активное участие в процессе формирования интеллектуального потенциала народа, его духовного возрождения, превращение школы в фактор развития общества, в связующее звено настоящего с будущим.

Миссия социально-педагогической системы – причина ее существования. Выработанные на ее основе цели служат в качестве критериев для всего последующего процесса принятия решений.

Миссия детализирует статус школы и обеспечивает направление и ориентиры для определения стратегии на различных организационных уровнях управления школой.

Миссия школы – это отражение ее возможности удовлетворять образовательную потребность населения в том или ином виде. Обычно по тому, как школа формирует свою миссию, можно судить о том, насколько ясна ее стратегия. С течением времени миссия может меняться, так как она устаревает в связи с изменением обстановки в обществе.

Из предназначения данной школы вытекают ее цель и задачи, которые, естественно, у каждой школы будут разными? Так, например, НПО «Школа самоопределения» А. Тубельского ставит перед собой такую цель: «Цель школы – помочь человеку воспитать в себе свободную личность.

А московская школа-гимназия №109 (директор Ямбург Р. А.) в качестве цели выдвигает «преодоление негативного отношения учащихся к ценностям образования, господство его в сознании подростков на протяжении последующих 10-15 лет».

Гуманитарно-экологический лицей г. Екатеринбурга, ставит перед собой следующую цепь: воспитание этической культуры растущего человека путем развития экологического мышления, осознания, себя, как

части природы и природы как продолжения самого себя.

Цель общеобразовательной школы развития будет несколько иной: формирование и развитие свободной, образованной, культурной, нравственно и физически здоровой личности, готовой к свободному самоопределению в ответственном творческом преобразовании окружающего мира на основе сотрудничества с людьми, независимо, от их национальности, отношения к религии и политике, готовой к дальнейшему саморазвитию и самосовершенствованию. Очень важно, чтобы каждый член педагогического коллектива понял эту цель, осознал цепи, вытекающие из нее («дерево целей»), строил всю свою педагогическую работу в соответствии с этой целью. Если этого не будет, то появится глубокое противоречие между целью школы, средствами и методами ее достижения, которые использует учитель, и результатом, которого он добивается. Необходимым условием правильной, научно обоснованной деятельности учителя являются: уяснение основной, главной цели своей работы, выстраивание правильной иерархии всех других целей, решаемых в учебно-воспитательном процессе, выбор адекватных средств для осуществления этих целей, построение своей работы в соответствии с основной целью, не забывая, конечно, и об осуществлении всех других целей (ибо все эти цели взаимосвязаны и осуществление частичных целей есть непереносимое средство осуществления главной цели). Общая педагогическая политика школы. Она вытекает из ее миссии и цели. Один из вариантов ее содержания может выглядеть так: прогрессивность, активность, созидательность, аналитический научный подход к формированию личности, совершенствующиеся технологии обучения и воспитания.

Кодекс поведения педагогов. Он включает систему принципов, которыми каждый учитель школы должен руководствоваться в своей повседневной педагогической деятельности. В него входят положения об отношении к школе, об отношении к ребенку, об отношении к работе, об отношении друг к другу, об отношении каждого к себе. Кодекс внутришкольного менеджмента – это положения, закрепляющие характер отношений администрации с учителями. Вот как выглядел этот кодекс в одной из школ.

Администрация будет из всех сил стремиться:

- 1) Обеспечить в школе создание климата взаимного доверия, уважения и поддержки.
- 2) Создавать условия каждому учителю, побуждающие его развивать свои знания и умения; профессионально совершенствоваться раскрыть свой педагогический потенциал.
- 3) Устанавливать четкие цели и задачи, а также посильную и справедливую нагрузку.
- 4) Давать объективную оценку вклада каждого учителя в результат деятельности школы на основе регулярной обратной «связи».

5) Предоставлять всем учителям равные возможности для получения вознаграждений, обусловливаемые только способностями учителей, результативностью их работы; накопленным педагогическим опытом.

6) Компенсировать затраты усилий учителей на основе оценки их вклада в результаты, достигнутые педагогическим коллективом школы в целом, посредством ходатайства о присвоении званий, повышения заработной платы и премий по результату работы школы за четверть, полугодие, учебный год.

7) Давать учителям такие примеры поведения, которые побуждали бы их к единению, искренности и честности.

8) Поддерживать и уважать достоинство учителей, получая взамен поддержку и уважение, достойное руководителя.

9) Признавать необходимость сбалансированного образа жизни, охватывающего сферы деловых, личных и групповых интересов.

10) Создавать условия для того, чтобы учитель чувствовал себя в школе комфортно и уютно.

Кодекс поведения учащихся. Это не «правила для учащихся», где каждая строчка начинается со слов «должен», «обязан», а именно «Кодекс», т. е. отработанный самими учащимися свод законов, относящихся не только к их поведению, но охватывающий все стороны их жизнедеятельности в школе.

В «школе самоопределения» А. Тубельского, например, нет специальных правил для учащихся или кодекса поведения. Там есть составленная, отработанная и принятая всеми «Конституция научно-педагогического объединения (НПО) «Школы самоопределения», в которой говорится, что «Гражданами объединения являются ученики, учителя, воспитатели, студенты и остальные сотрудники НПО. В объединении разрешено ВСЕ, что не угрожает жизни и здоровью каждого человека, не ущемляет его прав, чести, достоинства. Конституция устанавливает основные права граждан НПО, условия их обеспечения и структуру органов управления НПО». Далее этот интереснейший документ содержит следующие разделы: «Права всех граждан», «Обязанности всех граждан», «Органы НПО «Школы самоопределения». Конституция подкрепляется несколькими законами: «Закон о защите чести и достоинства в НПО «Школы самоопределения», «Закон о правах и обязанностях граждан школы 734 (учителей, учеников и сотрудников)», «Закон о борьбе с вандализмом (порчей имущества)», «Закон о прогулах» и т.д. Система принципов управления школой, в которую, прежде всего, руководящие положения, обосновывающие взаимоотношения администрации и учителей, отражающие психолого-педагогическую сторону управления. Это принципы: уважения и доверия к человеку, принцип целостного взгляда на человека, принцип сотрудничества, принцип социальной справедливости, принцип индивидуального подхода во внутришкольном



управлении, принцип личного стимулирования, принцип участия учителей в управлении и т. д.

Таким образом, успех деятельности любой организации зависит от правильной постановки целей. Цели основываются на миссии, обеспечивая ее реализацию и достижение желаемых результатов. Наличие миссии и ее содержание формируют определенный имидж организации в глазах общества и людей, заинтересованных в этой организации. Формулировка миссии способна сказать об организации гораздо больше, чем это можно предположить. Под миссией понимается смысл, назначение организации, ее основное кредо, то, во имя чего она существует, что лежит в основе принципов ее деятельности. Миссия предприятия – выражение философии и смысла существования организации. Осознание целей управления в любой организации начинается с установления миссии, то есть важнейшей цели, смысла существования организации. Именно миссия определяет место организации среди других организаций и устанавливает ориентиры для формирования системы целей деятельности и управления.