

М.А. ГОНЧАРОВ

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА В ОБРАЗОВАНИИ

Рекомендовано учебно-методическим центром
«Классический учебник»
в качестве **учебного пособия** для студентов
высших учебных заведений

Третье издание, стереотипное

BOOK.ru

ЭЛЕКТРОННО-БИБЛИОТЕЧНАЯ СИСТЕМА

КНОРУС • МОСКВА • 2016

УДК 65.0(075.8)
ББК 65.290-2я73
Г65

Рецензенты:

Т.Б. Соломатина, заведующая кафедрой педагогики негосударственного образовательного учреждения «Институт бизнеса, психологии и управления», д-р пед. наук, проф.,

Л.Ф. Никулин, проф. кафедры государственного управления и менеджмента РЭА им. Г.В. Плеханова, д-р экон. наук,

Ю.А. Цыпкин, заведующий кафедрой маркетинга Государственного университета по землеустройству, д-р экон. наук, проф.

Гончаров М.А.

Г65 Основы менеджмента в образовании : учебное пособие / М.А. Гончаров. — 3-е изд., стер. — М. : КНОРУС, 2016. — 476 с.

ISBN 978-5-406-04973-0

Рассматриваются цели, задачи, функции, принципы и методы педагогического менеджмента. Раскрываются психологические основы кадровой политики и делового общения, а также способы предупреждения, разрешения конфликтов и управления ими.

Для студентов, аспирантов, преподавателей вузов и слушателей системы послевузовского образования, учителей средних общеобразовательных учреждений, а также для специалистов в области образовательного менеджмента.

УДК 65.0(075.8)
ББК 65.290-2я73

Гончаров Михаил Анатольевич

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА В ОБРАЗОВАНИИ

Сертификат соответствия № РОСС RU. АЕ51. Н 16604 от 07.07.2014.

Изд. № 10261. Формат 60×90/16.

Гарнитура «Petersburg». Печать офсетная.

Усл. печ. л. 30,0. Уч.-изд. л. 21,91.

ООО «Издательство «КноРус».

117218, г. Москва, ул. Кедрова, д. 14, корп. 2.

Тел.: 8-495-741-46-28.

E-mail: office@knorus.ru <http://www.knorus.ru>

Отпечатано в ООО «Контакт».

107150, г. Москва, проезд Подбельского 4-й, д. 3.

ISBN 978-5-406-04973-0

© Гончаров М.А., 2016

© ООО «Издательство «КноРус», 2016

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие	6
-------------------	---

Раздел I Основы педагогического менеджмента

Глава 1. Педагогический менеджмент

1.1. Сущность и характеристики основных системообразующих элементов педагогического менеджмента	8
1.2. Цели и задачи педагогического менеджмента	10
1.3. Функции педагогического менеджмента	14
1.4. Принципы педагогического менеджмента	17
1.5. Методы педагогического менеджмента	20
1.6. Факторы, определяющие эффективность педагогического менеджмента	24
1.7. Результаты деятельности субъектов педагогического менеджмента	25

Глава 2. Философия педагогического менеджмента

2.1. История развития концепции менеджмента в образовании	27
2.2. Человекоцентристский подход в управлении школой	38
<i>Тесты, задания, контрольные вопросы</i>	53
<i>Литература</i>	82

Раздел II Психология управления кадрами

Глава 3. Психологические основы кадровой политики

3.1. Предмет психологии управления	84
3.2. Принципы и правила кадровой политики	88
3.3. Методы управления кадрами	90
3.4. Проблемы нововведений в организационных структурах	98

Глава 4. Личность как объект и субъект управления

4.1. Личность и ее понимание	101
4.2. Индивидуальные особенности личности	104
4.3. Способности и роли личности	112
4.4. Личность руководителя в организационных структурах	120

Глава 5. Коллектив как объект и субъект управления	
5.1. Группа и ее структурная организация	130
5.2. Характеристики групповых процессов	144
5.3. Педагогический коллектив в системе управления школой	148
<i>Тесты, задания, контрольные вопросы</i>	162
<i>Литература</i>	194

Раздел III

Психология и этика деловых отношений

Глава 6. Психология делового общения	
6.1. Сущность общения: функции, виды, формы, барьеры	196
6.2. Психологические особенности делового общения	212
6.3. Этические нормы и принципы делового общения	217

Глава 7. Этика деловых отношений	
7.1. Этикет в деятельности современного делового человека	225
7.2. Психологические особенности подготовки и проведения бесед и переговоров	233
7.3. Способы психологической защиты	249

Глава 8. Деловые коммуникации	
8.1. Виды и формы современных деловых коммуникаций	256
8.2. Методика проведения выступлений и совещаний	258
8.3. Влияние средств массовой информации на социальный статус личности	264

Глава 9. Имидж как составляющая современной цивилизации	
9.1. Имидж в современном обществе	273
9.2. Типы имиджа	277
9.3. Формирование имиджа	283
<i>Тесты, задания, контрольные вопросы</i>	290
<i>Литература</i>	322

Раздел IV

Конфликтология

Глава 10. Методологические основы конфликтологии	
10.1. Конфликтология и ее значение	324
10.2. Понятие и сущность конфликта	338
10.3. Типы конфликтов	344
10.4. Основные причины возникновения конфликтов	353

Глава 11. Стресс и его особенности	
11.1. Понятие стресса. Теория Г. Селье	361
11.2. Психические и психоматические заболевания, обусловленные воздействием стрессовой ситуации	369
Глава 12. Поведение в конфликтах	
12.1. Общие рекомендации по управлению конфликтами	376
12.2. Основные стратегии поведения в конфликте	382
12.3. Стратегические и тактические методы управления конфликтом	388
12.4. Принципы, методы и приемы разрешения конфликтов ...	396
12.5. Роль руководителя в конфликтной ситуации	401
<i>Тесты, задания, контрольные вопросы</i>	404
<i>Литература</i>	433
Словарь терминов	434
Приложения	445
Ответы к тестам и заданиям	467

ПРЕДИСЛОВИЕ

Уважаемые читатели! Предлагаемое вашему вниманию учебное пособие «Основы менеджмента в образовании» позволяет приобрести знания в области педагогического менеджмента.

Автор надеется, что те, кто будет им пользоваться, приобретут ясное и осмысленное представление об областях применения педагогического менеджмента; познают идеи и опыт, относящиеся к этому сложному виду образовательной деятельности; научатся использовать полученные знания в управлении человеком и организацией; получат методологическую основу для последующего изучения отдельных аспектов педагогического менеджмента и для формирования цельной его концепции.

Автор постарался представить в учебном пособии теоретические и практические основы педагогического менеджмента и его современное состояние.

При написании первого раздела им использованы материалы Т.И. Шамовой, П.И. Третьякова и В.П. Симонова.

Структура пособия выстроена таким образом, чтобы студент и преподаватель могли самостоятельно изучить и закрепить полученные знания. Для этого в конце каждого раздела приводятся тесты, задания для самостоятельной работы и контрольные вопросы.

С точки зрения методологии пособие в большей мере ориентировано на системный и ситуационный подходы.

Четкая структура, актуальность материала могут представлять интерес не только для студентов, но и для руководителей различных уровней и сфер деятельности, научных работников.

РАЗДЕЛ I
ОСНОВЫ ПЕДАГОГИЧЕСКОГО
МЕНЕДЖМЕНТА

ГЛАВА 1

ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

1.1. СУЩНОСТЬ И ХАРАКТЕРИСТИКИ ОСНОВНЫХ СИСТЕМООБРАЗУЮЩИХ ЭЛЕМЕНТОВ ПЕДАГОГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Поиск новой философии социального управления, обусловленный происходящими в нашей стране изменениями экономических отношений, государственно-политического устройства, общественного сознания, ценностей и ориентаций, осуществляется как через переосмысление и переоценку своего управленческого опыта, так и через изучение, анализ, оценку и адаптацию к нашим условиям мирового управленческого опыта. Этот мировой опыт управления на уровне организации (завода, фирмы, компании, объединения, школы и др.) выражается в общем понятии «менеджмент».

В книге М.Х. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоури «Основы менеджмента» менеджмент рассматривается в нескольких значениях: как «умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей», как «управление, функция, вид деятельности по руководству людьми в самых разнообразных организациях» и как «область человеческого знания, помогающего осуществить эту функцию». Таким образом, слово менеджмент, переводимое с английского как «управление», рассматривается и в значении вида деятельности, и в значении области знания. Для достижения целей организации менеджмент предполагает использование не только кадровых ресурсов (труда, интеллекта и мотивов поведения людей), но и материальных, финансовых. Кроме того, в многочисленных источниках менеджмент рассматривается не только как наука (область знаний) управления, но и как искусство управления, основывающееся на здравом смысле и интуиции менеджера (управленца), проявляющееся в нестандартности и оригинальности его решений, быстрой реакции и импровизации действий. Таким образом, *менеджмент* можно определить как науку, искусство и деятельность по мобилизации интеллектуальных, материальных и финансовых ресурсов в целях эффективного и действенного функционирования организации.

Педагогический менеджмент как деятельностная (в первую очередь) и суммативная система одновременно имеет свою структуру и системообразующие факторы, которые можно условно представить в следующем виде.

1. Сущность и характеристика основных системообразующих элементов педагогического менеджмента как деятельностной системы.
2. Цели педагогического менеджмента.
3. Основные задачи, стоящие перед менеджером образовательного процесса.
4. Принципы педагогического менеджмента.
 - 4.1. Общие принципы управления.
 - 4.2. Принципы научной организации педагогического и управленческого труда.
 - 4.3. Принципы аналитической деятельности менеджера образовательного процесса.
5. Функции (основные функциональные компоненты) педагогического менеджмента.
6. Методы управления (методы педагогического менеджмента).
7. Результат деятельности субъектов менеджмента.
 - 7.1. Эффективность как характеристика процесса совместной деятельности преподавателя и учащихся.
 - 7.2. Качество как характеристика конечного результата.

В ведущую составляющую педагогического менеджмента — сущность (определение и характеристику) его основных элементов и системообразующих понятий — входят следующие базовые определения.

Менеджмент педагогический — комплекс принципов, методов, организационных форм и технологических приемов управления учебно-воспитательным и учебно-познавательным процессом, направленных на повышение его эффективности.

Образовательный процесс — целенаправленная деятельность по обучению, воспитанию и развитию личности путем организованного учебно-воспитательного и учебно-познавательного процессов в единстве с самообразованием этой личности, обеспечивающая усвоение знаний, умений и навыков на уровне не ниже государственного образовательного стандарта.

Менеджер учебно-познавательного процесса — преподаватель, выступающий в качестве субъекта системы управления учебно-познавательной деятельностью учащихся.

Менеджер учебно-воспитательного процесса — руководитель учебного заведения (директор, его заместитель), выступающий

в качестве субъекта управления учебно-воспитательной деятельностью педагогических работников.

Мониторинг образовательного процесса — непрерывное отслеживание хода, результата и эффективности образовательного процесса с помощью компьютерной технологии сбора и обработки получаемой информации.

Педагогический менеджмент как деятельностная система включает в себя следующие структурно-функциональные компоненты и системообразующие факторы:

- цель деятельности (планируемый, ожидаемый результат);
- субъект деятельности (директор, его заместители, преподаватели, учащиеся, студенты и т.п.);
- объект деятельности (он же второй субъект) — исполнитель распоряжений руководителя (учащийся, студент, преподаватель, заместитель директора и т.д.);
- содержание деятельности (учебная, управленческая и иная информация);
- способы деятельности (методы и стиль взаимодействия преподавателя с учащимися, руководителя с преподавателем и учащимися и т.д.).

Информация (от лат. *informatio* — разъяснение, изложение) — предмет и продукт труда менеджера учебно-воспитательного или учебно-познавательного процесса.

Управление учебно-воспитательным процессом (как составная часть педагогического менеджмента) — целенаправленное воздействие руководителя на педагогический коллектив и учащихся путем научно обоснованного планирования, организации и контроля их деятельности.

1.2. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ПЕДАГОГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Второй составляющей основы управления педагогическими системами являются цели деятельности субъектов педагогического менеджмента.

Цель деятельности — планируемый, прогнозируемый, ожидаемый результат (цель — модель результата).

Цель занятий (урока) — реально достижимый итог совместной деятельности преподавателя и учащихся; степень обученности, на которую педагог планирует вывести большинство обучаемых в ходе учебных занятий (чему планирует научить: определять, вычислять, измерять, анализировать, находить, решать и т.п.).

Цель посещения занятий (урока) — вид и результат деятельности преподавателя и учащихся, который обязательно отслеживается на каждом учебном занятии и поддается вербальной и количественной оценке.

Таким образом, выделяется проблема определения основных целей воспитания в современном обществе. И.Ф. Харламов вслед за Х.Й. Лийметсом считает, что воспитание можно понимать как процесс управления развитием личности.

На современном этапе развития общества в качестве основных можно предложить следующие *цели воспитания*:

1) *всестороннее развитие личности*. Эта цель весьма актуальна на данном витке социально-экономических преобразований в нашей стране, впрочем, как и всегда. Всестороннее развитие личности — процесс всеобщий и непрерывный. Каждая социально-экономическая формация вкладывает в это понятие определенный уровень развития личности, который обученность человека на данном конкретном этапе должна слегка опережать. Идея всестороннего развития более гармонична и современна, если она подкреплена соответствующими задачами, работающими на достижение именно такого развития в гармонии с личностными мотивами, целями и ожиданиями как отдельного индивида, так и общества в целом;

2) *воспитание гражданина-патриота*. Патриотизм в данном случае понимается как доминирование приоритета национальных ценностей у воспитуемых при уважении и положительном отношении к ценностям других народов и цивилизаций. Несмотря на то, что в последние годы отдельные российские средства массовой информации искажают понятие патриотизма, оно было, есть и будет главной целью воспитания и формирования личности в любой цивилизованной стране. Широко известный патриотизм американцев, англичан и многих других народов находит понимание не только у жителей этих стран, но и всего мирового сообщества. Воспитание человека вне условий конкретной страны, а точнее, его Родины и как ее жителя, и как субъекта воспитания определенной педагогической системы в ней невозможно;

3) *избегание крайностей коллективизма и индивидуализма* при формировании личности. В России никогда не было ориентации на формирование жесткого индивидуализма в его крайних, эгоцентристских формах. В нашей стране во главу угла всегда ставилась идея соборности и помощи человека человеку. В России никогда не проповедовалась идея приоритета индивидуального богатства. И Мамонтов, и Морозов, и Третьяков, и многие другие наши соотечественники про-

славились не своим богатством, а тем, что они сделали для России. Таким образом, в отличие от американской мечты — разбогатеть, в России всегда ценилась другая идея, заключающаяся в очень простой формуле: что после тебя остается людям;

4) *устойчивое развитие общества как саморазвивающейся и целенаправленной системы*. Несмотря на потрясения и революции, взрывающие общество в отдельные периоды его развития, оно все же не деградирует, а прогрессирует. Идея развития, совершенствования и саморазвития общества на основе непрерывного поступательного движения всех его индивидов находит подтверждение при всех идеологических и социальных системах. Конечно, темпы развития личности в разных системах не одинаковы, но их прогрессивная направленность сомнению не подлежит. Любое, даже самое прогрессивное общественное устройство не идеально, но даже в антигуманных, антидемократических системах всегда находятся личности, воспитанные в духе гуманизма и приоритета высших ценностей человека над любым обществом, любой социальной системой;

5) *быстрая адаптация личности к реальным условиям конкретного социума*. Поколение 50–60-летних людей в России пережило целый ряд сменявших друг друга лидеров страны, весьма отличавшихся своими целевыми установками и ведущими идеями. Люди этого третьего (по меркам социологов) поколения, жившие при И.В. Сталине, Н.С. Хрущеве, Л.И. Брежнев, Ю.В. Андропове, К.У. Черненко, М.С. Горбачеве и Б.Н. Ельцине, всегда четко адаптировались к реально изменяющейся социально-экономической жизни, т.е. демонстрировали свою приспособляемость и выживаемость в самых разнообразных условиях. Структура, содержание и методы воспитания в педагогической системе этих периодов мало чем отличались друг от друга. В последнее десятилетие цели и задачи, структура и содержание деятельности образовательных учреждений как педагогической системы в целом претерпевают существенные изменения. Инвариантность, полифункциональность и многоцелевая направленность современных педагогических систем позволяют более полно, качественно и эффективно реализовать все вышеуказанные цели воспитания.

Подбор и расстановка, подготовка и воспитание кадров — сложная социально-психологическая и психолого-педагогическая задача, требующая от руководителя определенных способностей и личностных качеств, знаний, умений и навыков. В данном случае в задачи руководителя входят:

1) подбор кадров, их начальная оценка и расстановка;

- 2) подготовка кадров, в том числе переподготовка, повышение квалификации, организация непрерывного образования;
- 3) оценка персонала, которая предполагает:
 - а) текущую оценку работников и результатов их деятельности,
 - б) периодическую аттестацию руководителей, специалистов и служащих;
- 4) расстановка кадров, предполагающая:
 - а) распределение работников по рабочим местам (педагогов — по классам в соответствии с возрастом учащихся, предметам с учетом их специальной подготовки, половозрастных, индивидуально-психологических и личностных особенностей, а также с учетом совместимости, срабатываемости с коллегами),
 - б) формирование, подготовку и выдвижение резерва руководящих кадров (завучей, руководителей методобъединений и т.п.),
 - в) ориентационно-методическое обеспечение выборов и конкурсов на замещение должностей руководителей и специалистов;
- 5) совершенствование структуры коллектива и повышение его устойчивости, включающее:
 - а) изучение потребностей и интересов различных учителей и динамики изменений структуры коллектива,
 - б) изучение причин текучести кадров и нарушений трудовой дисциплины, совершенствование социально-педагогического климата коллектива.

Теперь дадим определение задач как базового понятия педагогического менеджмента. Основные **задачи педагогического менеджмента**:

- 1) отражают периодичность и последовательность как отдельных действий исполнителя, так и всей деятельности в целом;
- 2) предусматривают методику и правила выполнения отдельных видов работы на конкретный отрезок времени;
- 3) определяют требования к качеству результата деятельности и эффективности способов достижения намеченных целей с учетом оптимальности затраченных усилий, средств и времени;
- 4) устанавливают требования к составу и квалификации исполнителей, определенных для конкретной деятельности (в соответствии с их функциональными обязанностями);

5) определяют количество необходимой информации и ее основные источники с учетом оптимальности (необходимости и недостаточности);

6) определяют и предусматривают основные правила контроля и учета хода и результатов деятельности исполнителей.

Задачи учебных занятий — комплекс теоретических и практических затруднений, преодолеваемых учащимися (студентами) самостоятельно или при содействии преподавателя в организованном учебно-воспитательном процессе и способствующих их целенаправленному обучению, воспитанию и развитию.

1.3. ФУНКЦИИ ПЕДАГОГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Важным понятием педагогического менеджмента является понятие о его функциях, которые отражают основное содержание управленческой деятельности, а точнее — законченный цикл определенных действий в сумме и составляющих управленческую деятельность в целом. Другими словами, **функция** (от лат. *function* — исполнение) — это отношение между управляющей системой и управляемым объектом, требующее от управляющей системы выполнения определенного действия для обеспечения целенаправленности или организованности управляемых процессов.

Исходя из теории менеджмента и анализа практики управления средними учебными заведениями можно выделить следующие основные функции педагогического менеджмента.

Функция планирования, или принятия решения (распоряжения, приказы, рекомендации, планы, решения совета, решения педсовета и т.п.). Планирование учебно-воспитательного процесса (или принятие решения) — первый основной компонент (функция) педагогического менеджмента, реализуемый через определение основных видов деятельности и мероприятий с указанием конкретных исполнителей, сроков исполнения, с учетом имеющегося в распоряжении данного субъекта фактического бюджета времени. Несомненно, что всякое управленческое воздействие является итогом определенного управленческого решения, принятого менеджером конкретного уровня управления. При этом управленческое решение должно удовлетворять целому ряду требований. Анализ теории менеджмента и изучение практики показывает, что решение должно:

- иметь целевую направленность, т.е. полностью соответствовать цели педагогического менеджмента;

■ быть обоснованным, адресным (кто будет претворять его в жизнь и нести ответственность за его эффективную реализацию) и правомочным;

■ быть непротиворечивым, т.е. отражать единство и согласованность с общей системой принимаемых управленческих решений;

■ отвечать условию конкретности по времени его реализации и предусматривать критерии эффективности его реализации с учетом оптимальности затрачиваемых сил, средств и времени;

■ быть актуальным и современным;

■ быть полным, кратко и четко изложенным.

Таким образом, **план работы на учебный год** — это взаимосвязанная, объединенная общими целями совокупность практических мероприятий и дел по реализации поставленных перед учебным заведением целей, а **планирование учебных занятий** — специфический акт принятия решения по конструированию общей умозрительной или письменной модели взаимодействия преподавателя и учащихся в ходе занятий. Основой этого этапа служат цель, задачи и реальное время урока, а также принципы, методы и содержание учебно-воспитательной деятельности преподавателя и учебно-познавательной деятельности учащихся. Планирование остается формальным актом, если на этапе планирования отсутствует элемент прогнозирования.

Функция организации выполнения принятых решений и планов включает в себя:

■ доведение принятого решения (плана) до исполнителя;

■ материально-техническое обеспечение возможности выполнения данного решения (плана);

■ согласование данного решения (плана) с установками и потребностями личности исполнителя (второго субъекта менеджмента).

Организация выполнения принятых решений и планов — второй базовый компонент (вторая функция) педагогического менеджмента, основой которого являются принципы научной организации труда (НОТ).

Функция мотивации. Члены организации должны выполнять свою работу в соответствии с делегированными им обязанностями. Руководители всегда осуществляли функцию мотивации, порой даже не сознавая этого.

В древние времена для этого использовались кнут и угрозы, для немногочисленных избранных — награда. С конца XVIII по XX в. было широко распространено убеждение, что люди всегда будут работать больше, если есть возможность заработать. Таким образом, считалось, что создание мотивов работы — очень простой процесс, сводя-

щийся к предложению соответствующих вознаграждений в обмен на труд.

Функция предварительного, текущего, отсроченного и итогового контроля. Предварительный контроль предполагает проверку планов, остальные виды контроля — координирование деятельности исполнителей на основе информации, полученной в ходе этого контроля, учет результатов деятельности, анализ и оценку ее эффективности на основании результатов этого контроля. Дадим определение контроля как системообразующего фактора педагогического менеджмента.

Контроль — третий основной компонент (функция) педагогического менеджмента, процесс получения и переработки информации о ходе и результатах учебно-воспитательного процесса и принятия на ее основе управленческого решения. Контроль включает в себя наблюдение, изучение, анализ, диагностику и оценку эффективности деятельности исполнителей.

Анализ образовательного процесса — один из основных методов контроля в структуре педагогического менеджмента; способ получения знаний о причинах той или иной результативности совместной деятельности преподавателя и учащихся.

В комплексе данные функции отражают ход и последовательность определенных управленческих воздействий, их завершённый цикл. Каждое управленческое действие начинается с принятия решения или планирования (план от лат. *planus* — плоский, ровный; это принятое управленческое решение, зафиксированное каким-либо образом на бумаге, фотопленке, магнитной ленте, дискете и т.п.), а заканчивается итоговым контролем с анализом результативности и эффективности реализации данного управленческого решения. При реализации каждого нового управленческого воздействия руководителя на подчиненных весь цикл повторяется в той же последовательности.

Исходя из функций педагогического менеджмента могут иметь место различные уровни, или роли, управления, а именно:

- 1) роль главного руководителя, предполагающая участие в мероприятиях, когда к этому обязывает положение;
- 2) роль лидера, ответственного за мотивацию и активизацию подчиненных, подбор и расстановку кадров;
- 3) роль связующего звена. Предполагает осуществление переписки, участие в совещаниях на стороне, т.е. заключается в установлении внешних контактов с организациями и частными лицами;
- 4) приемник информации. Суть работы состоит в поиске и получении необходимой информации. При этом менеджер обрабатывает всю почту, осуществляет контакты в целях получения информации;

5) распространитель информации. Менеджер передает информацию, полученную из внешних источников, членам своей организации, организует рассылку почты по организациям с целью распространения информации;

6) предприниматель. В данной роли менеджер разрабатывает и запускает «проекты к совершенствованию», приносящие изменения;

7) устраняющий нарушения. Менеджер осуществляет корректировочные действия в случаях, когда в организации назревает кризис и возникают проблемы;

8) распределитель ресурсов. Роль подразумевает ответственность за распределение всевозможных ресурсов организации, что фактически сводится к принятию или одобрению всех значительных решений;

9) ведущий переговоры. Менеджер является ответственным за представительство организации на всех значительных и важных переговорах.

1.4. ПРИНЦИПЫ ПЕДАГОГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Четвертым системообразующим фактором являются принципы деятельности субъектов образовательного процесса.

Принципы педагогического менеджмента — основные правила поведения субъекта менеджмента при взаимодействии его с управляемыми субъектами (объектами). К ним относятся принципы гуманизации и оптимальности.

Гуманизация (от лат. *humanus* — человеческий) — принцип научной организации труда в структуре и содержании педагогического менеджмента. Следование этому принципу является главным условием развития способностей обучающихся в организованном учебно-воспитательном процессе.

Оптимальность — основной принцип НОТ в структуре и содержании педагогического менеджмента, условие необходимости и достаточности количества требований (предписаний, указаний), предъявляемых субъектом менеджмента к деятельности исполнителя (оптимальности количества разделов плана работы, количества планируемых мероприятий и т.п.).

Принципы аналитической деятельности субъекта менеджмента — основные правила, которых должен придерживаться менеджер учебно-воспитательного процесса при наблюдении, анализе и оценке эффективности деятельности преподавателя и учащихся.

Важнейшим принципом педагогического менеджмента является **принцип конкретного целеполагания**, или **принцип целенаправленности**, как основы планирования и контроля, т.е. основы содержания всей деятельности менеджера любого уровня управления.

Нарушение данного принципа на практике во все времена приносило образованию в целом, и особенно образовательному процессу в средних учебных заведениях в частности, очень большой педагогический и социальный ущерб. Это проявлялось, например, в таких воспитательно-образовательных и управленческих целях, как: «дадим полную, стопроцентную успеваемость», «от творчески работающего учителя к творчески работающему коллективу», «научить (за учебный год?!) каждого учащегося жить, учиться и трудиться по-коммунистически». Подобные лозунгообразные цели вступали в серьезное противоречие с реальной жизнью и с реальными возможностями учебных заведений. Руководящие бюрократические структуры системы образования особенно злоупотребляли подобными «целями» в период до 1985 г. Однако если на республиканском уровне в последние годы подобные цели исчезли вообще, то на уровне района и конкретного учебного заведения еще порой проводятся творческие отчеты всех (?!) преподавателей и делаются попытки навязать им нереальные, конъюнктурные, сиюминутные лозунгообразные цели деятельности.

Таким образом, в целом принцип целенаправленности педагогического менеджмента отражает требование ставить цели с учетом их оптимальности и реальности, социальной значимости и перспективности. Неопределенно сформулированная цель (излишне усложненная или упрощенная) уже на начальном этапе процесса управления является дезорганизующим, дезориентирующим фактором, а усложненная цель к тому же нереальна для достижения. Перспективность и социальная значимость цели отражают непрерывный характер поступательного движения, развитие учебного заведения как сложной педагогической системы.

Принцип кооперации и разделения труда отражает важнейшее требование к управленческой деятельности менеджера любого уровня. Недопустимо стремление руководителя все сделать самому: составить план работы, организовать его выполнение, единолично контролировать и координировать деятельность всех исполнителей. При таком положении инициатива и творчество исполнителя постепенно снижаются, а руководитель все более увязает в текучке. Поэтому руководитель может реализовать поставленные задачи, только опираясь на общественные организации учебного заведения, коллективное творчество и коллективный разум. Это особенно актуально в эпоху

перехода и становления демократии как в обществе, так и в учебных заведениях.

Четкая реализация основных идей педагогического менеджмента на практике невозможна без реализации **принципа функционального подхода**. Претворение в жизнь этого принципа является также условием постоянного развития, совершенствования управленческой деятельности на основе постоянного обновления, уточнения и конкретизации функций исполнителей. Должностные инструкции, правила внутреннего трудового распорядка, научно обоснованные требования к учебно-воспитательной деятельности преподавателя не могут быть застывшими раз и навсегда на долгие годы. Косность, шаблон, устаревшие стереотипы порождают формализм, который выражается в предпочтении, отдаваемом привычным, легким и «удобным» формам организации (а по сути — дезорганизации) деятельности, вопреки духу, смыслу и сути ее содержания.

Принцип комплексности предполагает сочетание целевого, функционального и линейного управления. Системное управление немислимо вне комплекса научно обоснованных субъект-субъектных управленческих воздействий, и данный принцип составляет его суть. Нельзя, определив цели и задачи менеджмента, остановиться на этапе планирования деятельности подчиненных, пустив все дело на самотек. К сожалению, на практике ряд руководителей, составив и научно обосновав план работы учебного заведения, оставляют без внимания его реализацию. Встречаются и такие руководители, которые, продумав план и организовав его реализацию, например в начале учебного года, забывают (не успевают, не могут и т.п.) периодически контролировать и координировать деятельности исполнителей. При такой постановке дел принцип комплексности не реализуется, что и приводит, несмотря на наличие правильно реализованного первого компонента педагогического менеджмента, к снижению эффективности управления педагогической системой в целом.

Эффективное научное управление предусматривает также реализацию **принципа системного самосовершенствования** на основе достижений теории и передовой практики менеджмента. Это положение особенно важно в настоящий момент, когда в нашем обществе совершенствуется весь механизм управления, на всех уровнях.

Существует и другая классификация принципов, основанная на материалах народной педагогики. Согласно ей различают 18 принципов:

- 1) принцип ответственности: «делай сам свое дело и не делай ничего за подчиненного»;

- 2) принцип солидарности: «делаем вместе то, что нам положено»;
- 3) принцип состязательности: «делай лучше, чем он»;
- 4) принцип отдачи: «умеешь сам, научи другого»;
- 5) принцип коллективизма: «коллектив — сила»;
- 6) принцип скромности: «не гордись победой, пускай другие гордятся твоей победой»;
- 7) принцип преодоления: «не унывай при поражении»;
- 8) принцип самооценки: «изучай самого себя, знай свои сильные и слабые стороны»;
- 9) принцип достоинства: «никогда не унижайся для достижения цели»;
- 10) принцип великодушия: «не будь жлобом»;
- 11) принцип универсальности: «стремись быть универсалом в своей области»;
- 12) принцип человеколюбия: «помогай нуждающимся»;
- 13) принцип преемственности: «почитай старших»;
- 14) принцип гармонии: «в здоровом теле — здоровый дух»;
- 15) принцип самостоятельности: «учись делать все сам»;
- 16) принцип красоты: «делай все красиво»;
- 17) принцип познания: «век живи — век учись»;
- 18) принцип природолюбия: «уважай братьев меньших».

1.5. МЕТОДЫ ПЕДАГОГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Разработка научных основ педагогического менеджмента актуализирует вопрос **методов управления**, которые выступают в качестве способов достижения поставленных целей педагогического менеджмента и реализации основных его функций. Существует четыре группы методов педагогического менеджмента:

- первая группа — экономические методы, или методы экономического стимулирования;
- вторая группа — организационно-распорядительские, или административные методы;
- третья группа — методы психолого-педагогического воздействия;
- четвертая группа — методы общественного воздействия.

Экономические методы, или **методы экономического стимулирования**, должны реализоваться путем претворения в жизнь важного принципа «от каждого по способностям, каждому по труду», что в реальной жизни пока не наблюдается. По мере совершенствования

нашего общества, очевидно, будут совершенствоваться и методы экономического стимулирования педагогических работников в плане все большего их соответствия количеству и качеству труда, так как педагогический стаж не является абсолютным показателем эффективности педагогического труда, хотя и имеет определенное значение. Исследования в данном направлении позволяют вводить категории, звания, качества и т.п. Сегодня, на этапе радикальных изменений системы образования, проблеме эффективного использования экономических методов в педагогическом менеджменте наконец начинают уделять внимание, она становится не только государственной, но и общественной и частной. Но глубокие и серьезные исследования в данном направлении еще впереди.

Организационно-распорядительские, или **административные**, методы реализуются путем регламентирования деятельности исполнителей, ее нормирования и инструктирования исполнителей в форме указания, распоряжения, приказа, требования и т.п. С помощью этих методов осуществляют подбор, расстановку и воспитание кадров, разрабатывают и внедряют должностные инструкции. Административные методы важны и необходимы, однако управление только с помощью этих методов в значительной мере способствует формированию авторитарного стиля управления и не способствует развитию творческих способностей членов коллектива.

Демократический стиль управления формируется в основном при использовании **методов психолого-педагогического воздействия**, которые реализуются в форме совета, просьбы, пожелания, требовательного (но без жестокости) распоряжения, поощрения, благодарности и т.п. Эти методы позволяют осуществлять планирование социального развития коллектива, устанавливать благоприятный психологический климат в коллективе, повышать творческую активность и инициативность всех работников учебного заведения, воспитывать групповое самообразование и чувство коллективной ответственности, изучать и формировать положительные, социально значимые мотивы трудовой деятельности. Эти методы опираются на использование различных форм коллективного и индивидуального морального поощрения, учитывают индивидуальные психологические особенности членов коллектива.

В зависимости от задач кадровой работы эти методы можно систематизировать следующим образом (табл. 1.1).

Методы общественного воздействия предполагают широкое вовлечение работников в управление, развитие в нем демократических начал посредством открытого коллективного обсуждения основных

проблем образовательного процесса и путей их преодоления, охвата членов коллектива методической учебной, развития в коллективе здоровой творческой конкуренции. Использование данных методов в значительной степени служит делу формирования добросовестного отношения к труду, чувства долга и ответственности за порученное дело, воспитания экономного и бережного отношения к различным видам собственности, развития общественной активности преподавателей и учащихся. Эти методы способствуют поддержке приоритета личности и ее интересов, обеспечению свободы личности каждого педагога и каждого учащегося.

Таблица 1.1

Применение методов психолого-педагогического воздействия в зависимости от задач кадровой работы

Задача кадровой работы	Объект исследования	Метод исследования
Подбор кадров	1. Направленность личности	1. Беседа, наблюдение, тесты, библиографический метод
	2. Уровень развития общих и специальных способностей	2. Тесты общих и специальных способностей
	3. Индивидуально-психологические и личностные особенности педагогов	3. Личностные тесты
Подготовка кадров	1. Профессионально необходимые знания, умения, навыки	1. Экспертные оценки, опросы, беседы
	2. Эффективность методов психолого-педагогического воздействия на обучаемых	2. Анализ конкретных ситуаций, деловые игры, социально-психологический тренинг
	3. Эффективность форм профессионального обучения	3. Различные психолого-педагогические методы
Оценка и расстановка кадров	1. Соответствие работника выполняемой работе	1. Опросники, тесты, анкеты
	2. Возможность дальнейшего использования работника	2. Групповая оценка личности (ГОЛ)
	3. Результаты трудовой деятельности	3. Наблюдение, беседа, анализ результатов трудовой деятельности

Задача кадровой работы	Объект исследования	Метод исследования
	4. Место педагога в системе внутриколлективных отношений	4. Социометрия
Рациональное использование кадров	1. Причины текучести и нарушений трудовой дисциплины	1. Социометрия и референтометрия, тесты межличностных отношений
	2. Состояние социально-психологического климата коллектива	2. Опросники, анкеты, тесты
	3. Эффективность кадровой работы	3. Анализ документов, исследование стиля руководства, наблюдение

Методы педагогического менеджмента необходимо систематизировать по **уровням управленческой деятельности**. Можно выделить три таких уровня:

1) личностный (индивидуальный) — микроуровень, на котором решаются задачи соответствия работника конкретному рабочему месту;

2) групповой (социально-психологический) — мезоуровень, в рамках которого производится оптимальная расстановка работников в коллективе;

3) социологический — макроуровень, на котором формируются социальные механизмы создания «элитных групп» управления (руководящих работников различного уровня).

В рамках **микроуровня** решаются задачи оптимизации подбора, непрерывного образования и рационального использования конкретных работников. Для этого необходимо изучать личность работника, выявлять его общие и специальные особенности, динамические качества его личности (прежде всего темперамента), характерологические особенности (коммуникативные, деловые, эмоциональные, волевые и др.).

Одной из задач **мезоуровня** является правильная расстановка работников в структурах педагогического коллектива. Специальные исследования показали, что для нормальной работы всего коллектива очень важна совместимость на уровне «руководитель-заместитель». Оптимальным оказалось сочетание «директор-администратор», «заместитель-коллективист», хотя в ряде случаев и тот и другой относились к типу администраторов. Руководителю-коллективисту работать сложнее, зато эффективность его деятельности значительно выше.

Важную роль в совместимости работников играет их темперамент. Установлено, что наибольшая совместимость достигается при сочетании людей с противоположными темпераментами.

Задачей **макроуровня** является оптимизация процессов формирования различных руководящих звеньев — «элитных групп».

1.6. ФАКТОРЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПЕДАГОГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Основой эффективности организации управления педагогическими системами являются предупреждение и преодоление элементов формализма в образовательном процессе в средних учебных заведениях. Приведем основные базовые понятия этой сферы педагогического менеджмента.

Формализм в педагогическом менеджменте — предпочтение бумаготворчества живому делу, нарушение системного, комплексного подхода к вопросам планирования, организации, наблюдения, анализа и оценки эффективности деятельности исполнителей.

Формализм в обучении — стремление фетишизировать механическое, бездумное запоминание правил, законов, определений в ущерб их пониманию и осознанному применению на практике.

Формализм в воспитании — предпочтение словесной методики в воспитании (а не наглядной и практической), массовых форм работы (а не индивидуального подхода), отдельных направлений в воспитании (а не комплексного подхода), подавление инициативы и самостоятельности воспитанников (директивное воспитание).

Формализм в планировании образовательного процесса — большое количество плановых мероприятий без учета фактического учета времени, реальных возможностей исполнителей, актуальности и целесообразности планируемых мероприятий, а также неконкретность и лозунгообразный характер отдельных формулировок в плане.

Формализм в организации учебно-познавательной деятельности учащихся заключается прежде всего в игнорировании принципа связи обучения и воспитания с жизнью, психолого-физиологических требований к организации умственного труда.

Формализм в реализации принципа развивающего обучения — стремление преподавателя подавить активность и самостоятельность обучаемого (как следствие директивного стиля взаимоотношений), неумение активизировать и направить самостоятельность и творчество обучаемых (как следствие либерального стиля) в нужное русло.

Формализм при контроле за образовательным процессом — стремление поставить форму над содержанием деятельности, одноразовые количественные показатели — над качественными, устаревшие нормы и инструкции — над реальными и целесообразными действиями проверяемых, конъюнктурные, субъективные требования — над научными.

1.7. РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СУБЪЕКТОВ ПЕДАГОГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Результат образовательной деятельности субъектов менеджмента — чрезвычайно важная и сложная составляющая базовых понятий теории, методики и практики педагогического менеджмента. Она включает в себя целый ряд весьма актуальных понятий и определений.

Качество знаний учащихся — прочность, глубина и системность этих знаний и их осознанное применение на практике.

Степень обученности учащегося — уровень последовательных показателей усвоения материала учащимся в процессе обучения.

Различают **пять последовательных показателей степени обученности**:

1) *различение* — обучаемый отличает данный объект, процесс или явление от их аналогов только тогда, когда ему предъявляют их в готовом виде;

2) *запоминание* — усвоение обучаемым определенного количества информации даже без ее понимания, результатом чего может явиться неосознанное воспроизведение;

3) *понимание* — наличие у обучаемого собственного мнения, суждения относительно какого-либо объекта, процесса или явления. Осознанное воспроизведение усвоенной информации;

Суммарной характеристикой показателей «запоминание» и «понимание» является *воспроизведение*.

4) *элементарные умения и навыки* — применение обучающимся теории на практике в алгоритмизированных, стандартизированных ситуациях, выполнение практических заданий по трафарету, шаблону, образцу (уровень репродуктивных умений и навыков);

5) *перенос* — способность применять полученные теоретические знания на практике творчески, в нестандартных, неалгоритмизированных ситуациях, вырабатывать новые умения и навыки на базе уже сформированных.

Содержание балльной оценки — ее условное соответствие одному из пяти показателей степени обученности учащегося, выраженному в процентах.

«Девальвация» балльной оценки — уменьшение ее условного количественного содержания относительно высшего уровня требований.

Высший (первый) уровень требований преподавателя характеризуется выставлением 5 (пяти баллов) за применение теории на практике в творческих, неалгоритмизированных, нестандартных ситуациях; 4 — за репродуктивные, элементарные умения и навыки, 3 — за понимание теории.

Средний (второй) уровень требований характеризуется выставлением 5 (пяти баллов) за репродуктивные, алгоритмизированные умения и навыки, 4 — за понимание и 3 — за запоминание теории.

Низший (третий) уровень требований характеризуется выставлением 5 (пяти баллов) за понимание теории, 4 — за запоминание учебного материала, 3 — за различение, распознавание.

В целом успешное достижение целей и задач руководителем педагогического менеджмента предопределяется рядом важных факторов. Их можно разделить на четыре группы:

1) личный фактор руководителя (степень его подготовленности и профессионализма, его целевые установки, ценностные ориентации и потребности);

2) морально-психологический климат в системе субъект-субъектных отношений (степень взаимодействия и степень заинтересованности в обучении);

3) временные характеристики как фактор рационализации и научной организации образовательного процесса;

4) пространственные характеристики как фактор эффективной деятельности взаимодействующих субъектов, в которых протекает деятельность.