

**РЕСПУБЛИКА УЗБЕКИСТАН  
НАВОЙСКИЙ ГОРНО-МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ КОМБИНАТ  
НАВОЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГОРНЫЙ ИНСТИТУТ**

**Кафедра «Экономика и менеджмент»**

**Сборник лекций  
«Экономика и менеджмент образования»**

Для всех специальностей магистратуры

*Составитель: д.э.н., проф. Улашев И.О.*

Навои - 2012

## **Лекция №1. НЕОБХОДИМОСТЬ И СУЩНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАНИЕМ. НАЦИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА ПОДГОТОВКИ КАДРОВ В УЗБЕКИСТАНЕ (2 часа).**

**Цели занятия:** Изучить основные понятия и принципы теории социального управления; осмыслить назначение, функции управления образовательными системами; осмыслить разные точки зрения на сущность управления; распознать суть и значение НППК в Узбекистане.

*П л а н:*

- 1. Основные понятия общей теории социального управления.*
- 2. Принципы общей теории социального управления - менеджмента.*
- 3. Управление педагогическими системами как разновидность социального управления.*
- 4. Национальная программа подготовки кадров в Узбекистане.*

**Ключевые понятия:** управление, менеджмент, педагогический менеджмент, менеджер образования, принципы управления, методы управления, формы управления.

### **1. Основные понятия общей теории социального управления**

**Управление** — это воздействие на систему с целью ее упорядочения, сохранения качественной специфики, совершенствования и развития.

Развитие теории социального управления началось на рубеже XIX—XX вв., чему в огромной мере способствовали достижения науки и техники, приведшие к существенным изменениям в отношениях к материальному производству и бизнесу. Основоположниками теории научного управления являются всемирно известные теоретики и практики научного менеджмента Ф. Тейлор, Г. Форд, Г. Эмерсон, А. Файоль, Э. Мэйо и др. Анри Файоль считал, что управлять — значит предвидеть, изучать будущее и устанавливать программу действий; организовывать — строить двойной организм предприятия (материальный и социальный); распоряжаться — приводить в действие персонал предприятия; согласовывать — связывать, объединять и сочетать действия и усилия; контролировать — наблюдать, чтобы все происходило сообразно установленным правилам и распоряжениям.

В 60-х гг. прошлого века произошло осмысление школоведения как важной отрасли педагогической науки, возобновился интерес к научной организации труда учителя, директора ВУЗ.

В последние десятилетия XX вв. произошло резкое возрастание роли общего и специального научного знания, профессиональных и личностных качеств человека в общественной и экономической жизни. Это обстоятельство выдвинуло сферу образования в число приоритетных областей человеческой деятельности и обусловило ее бурное развитие по всем направлениям. Произошла смена образовательной парадигмы, интенсивно разрабатывается новое содержание

образования, технологии обучения и воспитания. Информационная революция дала начало развитию принципиально новым средствам, методам, формам управления. Наблюдается взрывообразное усиление роли общественных наук и человеческого фактора в управлении социальными системами, в том числе и образовательными. Существенным стимулирующим фактором развития теории управления школой в современном мире стало интенсивное внедрение рыночных отношений в систему образования.

Если до 80-х гг. прошлого века управление понималось как процесс выработки, принятия и реализации управленческих решений, как деятельность руководителя, то в 80-е гг. управление характеризуется как целенаправленное и планомерное воздействие на всех участников управляемого процесса.

Таким образом, *под управлением* понимается целенаправленное и планомерное взаимодействие управляющей и управляемой подсистем, направленное на достижение запланированного результата (цели).

Опыт мирового развития ставит перед нашей страной, вышедшей на путь кардинального обновления всех сфер человеческой деятельности, проблему создания эффективной системы социального управления, способной обеспечить динамичное развитие всех отраслей, и в первую очередь — социальной сферы. Этому ещё одно доказательство – объявление в Узбекистане 2007 года **годом социальной защиты**.

В период перехода современной узбекской экономики и социальной сферы на рыночные основы использование законов и принципов общей теории управления (менеджмента) в сфере образования стало особенно актуальным.

Как считают многие исследователи, в семантическом плане между понятиями «управление» и «менеджмент» существенной разницы нет. Термин «менеджер» (manager) идентичен словам «профессиональный управленец», «руководитель». Что же подразумевается под такими понятиями, как «менеджмент», «менеджер», «менеджер образования», «педагогический менеджмент»?

Первоначально под словом «management» понималось «искусство объезжать лошадей» (XVIII—XIX вв., Англия). Позднее в определение термина «менеджмент» стали вкладывать следующий смысл: вид деятельности; аппарат управления; наука и искусство управления; учебная дисциплина (ее преподавание начал в 1881 г. Джозеф Вартон в колледже США); система планирования, прогнозирования и организации производства; целенаправленное взаимодействие управляющей и управляемой подсистем; деятельность по реализации управленческих задач и т. д.

В настоящее время большинство ученых придерживаются точки зрения, что **менеджмент** представляет собой теорию и практику управления в социальных организациях.

Существуют общепризнанные ВУЗ менеджмента — американская, японская, французская. Конечно, неэффективно идти путем простого копирования чужого опыта, но знать, что ценного из этого опыта можно взять для себя, необходимо.

Например, наиболее привлекательными представляются:

в американском менеджменте — инициативность, высокий профессионализм, решительность, организованность и деловитость;

в японском — неподдельная забота о каждом работнике, сплоченность, настойчивость, желание достичь совершенства, внутренней гармонии, социально безопасного характера производства;

во французском — гуманность организационной культуры, достаточно высокая культура взаимосвязи; поиск, распознавание элементов национальной истории, культуры, традиций для формирования современной системы управления.

При наличии особенностей национальной специфики ВУЗ менеджмента объединяет общий подход, а именно:

- формирование условий для раскрытия личностного потенциала;
- выявление интересов человека, его потребностей и ожиданий;
- создание соответствующих условий, чтобы у человека была возможность благодаря старательному труду удовлетворить свои потребности;
- стремление к неформальным, демократичным, гибким способам и методам управления.

## **2. Принципы общей теории социального управления**

К основным принципам менеджмента относят:

- 1) целенаправленность и последовательность;
- 2) состязательность и максимальное вовлечение исполнителей в принятие решений;
- 3) научность в сочетании с элементами искусства;
- 4) функциональную специализацию в сочетании с универсальной деятельностью;
- 5) оптимальное сочетание централизованного регулирования и самоуправления;
- 6) учет индивидуальных особенностей работников;
- 7) обеспечение единства прав и ответственности в каждом звене;
- 8) последовательность и непрерывность;
- 9) контроль, координация действий;
- 10) учет закономерностей как межличностных отношений, так и группового поведения.

В зависимости от направления деятельности разновидностями менеджмента принято считать:

*управление производством (производственный менеджмент)* — определение оптимального объема и структуры выпуска продукции, расстановка людей, организация подачи материалов и ремонта оборудования, устранение сбоев в поставке продукции, контроль качества, текущее руководство персоналом, стимулирование труда;

*управление материально-техническим снабжением и сбытом* — заключение договоров, формирование каналов сбыта, доставки и хранения сырья, отправки продукции (*логистический менеджмент*);

*управление инновациями (инновационный менеджмент)* — процесс научных исследований, прикладных разработок, внедрение новинок в производство;

*управление персоналом (персонал-менеджмент)* — управление кадрами и повышение квалификации, улучшение условий труда и быта персонала, разрешение конфликтов;

*финансовое управление (финансовый менеджмент)* — составление бюджета, формирование и распределение денежных ресурсов, оценка текущего и перспективного финансового состояния;

*управление маркетингом (маркетинг-менеджмент)* — изучение рынка спроса на продукцию, выработка ценовой и рекламной политики;

*управление эккаунтингом (эккаунтинг-менеджмент)* — процесс сбора, обработки и анализа данных о функционировании организации, сопоставление с планируемыми данными, выявление проблем, вскрытие резервов имеющегося потенциала.

В любой социальной системе центральным, системообразующим фактором является человек (менеджер), выполняющий управленческую деятельность на основе соответствующих научных принципов с применением специальных приемов, методов, форм и средств. Менеджер — это профессионал, задачей которого является организация конкретной производительной работы в рамках определенного числа работников, функционально подчиненных ему.

Администрация образовательного учреждения, с одной стороны, может выступать в качестве совокупного субъекта управления по отношению к учительскому коллективу, с другой стороны, она является объектом управления (точнее, управляемой подсистемой) со стороны органов управления образовательным учреждением. В то же время администрация образовательного учреждения состоит из менеджеров определенных направлений деятельности ВУЗ, каждый из которых управляет своей совокупностью подчиненных ему работников, образующих управляемую подсистему.

Современного учителя, работающего в условиях активного вхождения ВУЗ в рыночные отношения, можно считать менеджером учебно-познавательного процесса, так как он является не только субъектом управления процессом обучения, воспитания и развития студентов, но и оказывает образовательные услуги в условиях зарождающейся конкуренции.

Педагогический менеджмент — это: а) комплекс принципов, методов, организационных форм и технологических приемов управления педагогическими системами, направленный на повышение эффективности их функционирования и развития; б) научно-организованное управление со своеобразной иерархией: первый уровень — управление деятельностью педагогического коллектива, второй — управление деятельностью студентов.

Специфика педагогического менеджмента заключена в особенностях предмета, продукта, орудия и результатов труда менеджера образования.

Предметом труда менеджера образовательного процесса является деятельность людей, которыми он руководит.

Продуктом труда — информация об учебно-воспитательном процессе.

Орудием труда — слово, речь.

Результатом труда менеджера образовательного процесса является уровень обученности, воспитанности и развития объекта менеджмента — студентов.

Менеджмент не дает унифицированных рецептов, он учит тому, как, зная приемы, способы и пути разрешения тех или других управленческих задач, добиваться успеха.

### **3. Управление педагогическими системами как разновидность социального управления**

Основная задача любой науки — выявление закономерностей изучаемых явлений и процессов для более полного и глубокого понимания действительности. Наука управления педагогическими системами (в нашем случае — вузом) призвана изучать процессы постановки и решения управленческих задач и получать знания о том, при каких условиях эти задачи будут решаться оптимальным образом.

Общим предметом внутривузовского управления являются закономерные связи между свойствами управляющей подсистемы института, характеристиками процесса управления и результатами функционирования и развития вузов при различных внешних и внутренних условиях.

Частными предметами рассмотрения внутривузовского управления являются:

- ✓ учебно-воспитательный процесс (осуществление управления с учетом особенностей технологии образовательного процесса);

- ✓ кадровая политика руководства учреждением (подбор и расстановка педагогических и управленческих кадров, технического персонала; осуществление аттестации работников учреждения; мотивирование их на эффективную работу; создание благоприятной психологической обстановки);

- ✓ освоение новшеств и их влияние на процесс развития вуза, также требующее управления (планирование, организация, контроль и мотивация);

- ✓ осуществление взаимосвязи с социально-экономическим окружением вуза и поиск оптимальных вариантов управления педагогической системой, функционирующей и развивающейся в конкретном социуме, и пр.

Все исследования во внутривузовском управлении подразделяют на две группы: описательно-объяснительного и формирующего типов.

К основным задачам описательно-объяснительного типа исследований, рассматривающего развитие управленческого процесса как естественного процесса, имеющего свои закономерности и тенденции, относят:

- ✓ анализ существующей управленческой практики;

- ✓ выявление факторов, влияющих на эффективность реализации управленческих функций;

- ✓ разработка соответствующих теоретических моделей, позволяющих объяснить исследуемые процессы и явления;

- ✓ выработка рекомендаций по корректировке и регулированию процесса управления вузом.

Выявление закономерностей и тенденций развития управленческого процесса создает теоретическую базу для разработки программ развития управления в конкретных образовательных учреждениях.

При решении задач описательно-объяснительного типа исследований используются традиционные для социальных наук методы: наблюдение, опрос, тестирование, контент-анализ документов; сбор, обработка, систематизация и анализ информации об опыте управленческой деятельности, его экспертиза и обобщение и пр.

В исследованиях формирующего типа сначала разрабатываются модели новой управленческой деятельности, затем осуществляется их внедрение в практику управления конкретных образовательных учреждений с последующим анализом и оценкой последствий произведенных новшеств. В качестве основных при таком типе исследований используются методы проектирования (моделирования) деятельности и формирующего эксперимента; в дополнение к ним могут применяться методы наблюдения, опроса, тестирования, экспертизы, обработки и анализа статистических данных и пр. Взаимосвязь этих групп методов исследования управленческих процессов закономерна в силу того, что, с одной стороны, теоретические модели, составленные в результате описания и объяснения существующей практики управления, служат основой для создания новых моделей управления. С другой стороны, результаты реализации новых моделей, подвергнутые всестороннему анализу, становятся мощным фактором совершенствования существующей управленческой практики.

#### **4. Национальная программа подготовки кадров в Узбекистане**

Выбор Узбекистаном собственного пути экономического и социального развития вызвал необходимость коренной реорганизации и такой важнейшей сферы, как система образования. Глава нашего государства уделяет огромное внимание ее реформированию, целью которого является повышение интеллектуального и духовного потенциала молодежи, формирование нового поколения, не только обладающего глубокими и разносторонними знаниями, но и развитого нравственно, воспитанного в духе патриотизма, уважения к национальным и общечеловеческим ценностям. Как подчеркивал Президент Ислам Каримов, дело образования и воспитания нового поколения, способного воплощать идею национального возрождения, в Узбекистане будет оставаться делом государства, одной из самых приоритетных его задач. Именно по инициативе руководителя страны были приняты Закон «Об образовании», Национальная программа по подготовке кадров (НППК), созданы фонды для обучения и повышения квалификации молодежи в передовых зарубежных вузах.

НППК, имеющая огромную социальную значимость, стала одной из основ для достижения стратегической цели – построения в Узбекистане сильного демократического государства, его дальнейшего устойчивого развития. Взаимосвязанными компонентами программы являются формирование личности и обеспечение ее интересов, создание системы непрерывного образования, развитие

науки и производства. Заложенные в ней идеи изменили представления о роли и месте образования в современном обществе. Целенаправленная государственная поддержка этого уникального по сути и масштабам социального проекта, не имеющего аналогов в мире, обеспечила достижение больших результатов в ходе его реализации. За годы осуществления программы накоплен огромный практический опыт реформирования образования в соответствии с задачами времени и потребностями нашего общества. Интерес к этому опыту за рубежом огромен. Еще в 1999 году ЮНЕСКО было принято решение об изучении и распространении в других странах положительного опыта реформ системы подготовки кадров в Узбекистане.

Основой *национальной модели подготовки кадров* является обеспечение непрерывности образования. Обучение начинается еще в дошкольных учреждениях, продолжается в школе, затем в профессиональном колледже или академическом лицее – новых типах учебных заведений, созданных в рамках реализации национальной программы. Зачастую после их окончания юноши и девушки в целях углубления знаний поступают в высшее учебное заведение. Высшее образование имеет две ступени – бакалавриат и магистратуру. Следующий этап – послевузовское образование, включающее в себя аспирантуру и докторантуру. Еще одно важное звено – регулярное повышение квалификации и переподготовка кадров. Таким образом, создана четкая преемственность в системе образования страны, которая способствует постоянному совершенствованию личности и профессиональных знаний.

В Узбекистане с учетом лучшего отечественного и зарубежного опыта разработаны и внедрены новые государственные стандарты для всех видов обучения. Подготовлены и выпущены сотни отвечающих им новых учебников и учебных пособий по всем дисциплинам и специальностям. Эта работа продолжается с учетом расширяющихся потребностей науки, рыночной экономики и производства. На основе изменившихся требований сформирована система повышения квалификации и переподготовки преподавателей. Большое внимание уделяется укреплению материально-технической базы учебных заведений, оснащению их самым современным учебным и лабораторным оборудованием. Особое значение придается освоению новых информационных технологий. Учащиеся занимаются по электронным учебникам, имеют широкий доступ в Интернет, на электронные каталоги переводятся библиотеки. Все это способствует повышению качества обучения, стимулирует самоподготовку, самостоятельное, творческое мышление молодежи.

### **Контрольные вопросы и задания:**

1. Что является существенным стимулирующим фактором развития теории управления школой в современном мире?
2. Что понимают под управлением?
3. Объясните значение понятий «управление» и «менеджмент»?
4. Что понималось первоначально под словом «management»?
5. В чем специфика национальной ВУЗ менеджмента?

6. Назовите основные принципы менеджмента.
7. Назовите разновидности менеджмента и раскройте сущность каждого из них.
8. В чем специфика педагогического менеджмента?
9. Что является общим предметом внутривузовского управления?
10. В чем суть и содержание Национальной программы подготовки кадров?

## **Лекция №2. СОДЕРЖАНИЕ, ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ «МЕНЕДЖМЕНТ ОБРАЗОВАНИЯ» (2 часа)**

**Цели занятия:** Осмыслить сущность управления образованием; рассмотреть специфические характеристики управления системой образования в Узбекистане; изучить основные принципы, методы, формы и функции управления педагогическими системами; ознакомиться содержанием изучаемой дисциплины.

*П л а н :*

1. *Сущность управления образованием.*
2. *Основные принципы управления педагогическими системами.*
3. *Методы, формы и функции управления педагогическими системами.*
4. *Содержание дисциплины «Менеджмент образования».*

**Ключевые понятия:** управление, менеджмент, педагогический менеджмент, менеджер образования, принципы управления, методы управления, формы управления.

### **1. Сущность управления образованием**

Вопросам управления образовательными учреждениями педагогическая наука всегда уделяла большое внимание. Усложнение функций современных профессиональных образовательных учреждений повлекло за собой значительные перемены организационного характера. В жизни их коллективов и руководителей определилась потребность в поиске новых форм и методов организационно-педагогической деятельности, направленной на решение новых сложных задач.

Управлением называется деятельность по выработке решений, организации, контролю и регулированию объекта управления в соответствии с заданной целью.

**Управление системой образования в Узбекистане.** Осуществляется государственное регулирование структурных изменений и динамики развития государственных и негосударственных образовательных учреждений системы непрерывного образования и подготовки кадров. Определяется сфера компетенции органов управления образованием всех уровней в соответствии с Законом «Об образовании». Развивается нормативно-правовая база образования. Обеспечивается расширение прав и самостоятельности учебных заведений в финансово-хозяйственной деятельности и организации образовательного процесса. В соответствии с порядком, установленным Кабинетом Министров Республики

Узбекистан, проводится аттестация и аккредитация образовательных учреждений. По итогам аккредитации предоставляется право на осуществление образовательной деятельности.

Внедряется эффективная система общественного управления образовательными учреждениями путем создания попечительских и наблюдательных советов, включающих представителей организаций-учредителей, местных органов власти, деловых кругов, общественных организаций, фондов и спонсоров (п.4.6. Национальной программы по подготовки кадров).

Объектами управления могут быть биологические, технические или социальные системы. Одной из разновидностей социальных систем является система образования, действующая в масштабе страны, края, области, города и района. Субъектами управления системой образования выступают Министерство образования РУз, краевые, областные, городские управления образованием и районные отделы образования.

Лежащее в основе педагогической теории управления понятие управление отражает несколько принципиальных моментов:

*Управление образованием – 1) (как организация) сложная организационно-структурная система, внутри которой выделяются структуры регионального управления образованием, соответствующие региональные структуры управления, а также структуры управления самих образовательных учреждений;*

*- 2) (как процесс) взаимосвязанная совокупность циклически повторяющихся процессов выработки и осуществления решений, ориентированных на стабильное функционирование и эффективное развитие системы образования и основных ее частей.*

Управление образованием включает: планирование, организацию, руководство и контроль, определяющие функционирование и развитие основных образовательных и обеспечивающих процессов, а также непрерывное саморазвитие.

## **2. Основные принципы управления педагогическими системами**

Управление педагогическими системами основывается на соблюдении ряда принципов.

**Принципы управления** — это основополагающие идеи по осуществлению управленческих функций. Принципы отражают закономерности управления.

К основным принципам управления относятся:

- ✓ демократизация и гуманизация управления;
- ✓ системность и целостность в управлении;
- ✓ рациональное сочетание централизации и децентрализации;
- ✓ взаимосвязь единоначалия и коллегиальности;
- ✓ научная обоснованность (научность) управления;
- ✓ объективность, полнота и регулярность предоставления информации.

Рассмотрим более подробно эти принципы.

**Демократизация и гуманизация управления.** Принцип демократизации и гуманизации управления предполагает развитие самостоятельности и инициативы

всех участников образовательного процесса (руководителей, учителей, студентов и родителей), привлечение их к открытому обсуждению и коллективной подготовке управленческих решений. Демократизация вузовской жизни начинается с внедрения в практику выборности руководителей ВУЗ, введения механизма конкурсного избрания и контрактной системы в отборе руководящих и педагогических кадров. Гласность в управлении школой основывается на открытости, доступности информации, когда каждый участник образовательного процесса не только знает о делах и проблемах ВУЗ, но и принимает участие в их обсуждении и высказывает свою точку зрения по вопросам вузовской жизни. Демократизация управления школой реализуется через регулярные отчеты администрации, совета ВУЗ перед общешкольным коллективом и общественностью, через гласность принимаемых решений.

Управление образовательными процессами в последние годы обретает тенденцию перехода от субъектно-объектных к субъектно-субъектным отношениям, от монолога к диалогу между управляющей и управляемой подсистемами.

**Системность и целостность в управлении педагогическими системами** определяются системной природой педагогического процесса и создают реальные предпосылки для эффективного управления им.

Системный подход в управлении педагогическими системами побуждает руководителя образовательного учреждения и других участников управленческой деятельности осуществлять ее в системе, в единстве и целостности всех взаимодействующих компонентов и подсистем.

Реализация данного принципа способствует приданию управленческой деятельности последовательности, логичности, гармоничности и в конечном счете эффективности.

Рассматривая школу как целостную систему, имеют в виду, что она состоит из частей (компонентов), которыми могут выступать коллективы учителей, студентов, родителей. Можно эту же систему представлять через процессы.

Например, процесс обучения является подсистемой целостного педагогического процесса, а урок — подсистемой процесса обучения. В то же самое время сам урок — это сложная динамическая система, структурным элементом которой является учебно-воспитательный процесс, воплощающий в себе учебно-воспитательную задачу, подобранные под нее методы обучения и воспитания, содержание учебного материала и формы организации познавательной деятельности студентов. Чтобы установить точное приложение управленческого воздействия, необходимо уметь расчленять систему на части, блоки, подсистемы и структурообразующие элементы.

Оценкой действенности системы выступает реальный результат. Если педагог правильно сформулировал учебно-воспитательную задачу на том или ином учебно-воспитательном моменте занятия, но не сумел отобрать под нее учебный материал, соответствующее содержание, то какие бы методы обучения и формы организации познавательной деятельности он ни применял, получить высокий положительный результат невозможно.

Таким образом, уровень целостности системы зависит от ее целеустремленности, полноты набора компонентов, качества каждого компонента и плотности взаимосвязей как между компонентами, так и между каждым из них и целым.

Изучение сущности социально-педагогических систем невозможно без комплексного подхода. Комплексный подход при изучении системы образования предполагает:

- ✓ системный и всесторонний анализ результатов управленческой и педагогической деятельности;
- ✓ выявление закономерных связей (по вертикали и горизонтали);
- ✓ определение специфических условий и проблем социума;
- ✓ разработку динамической структуры и технологии управления;
- ✓ обоснование содержания управления.

**Рациональное сочетание централизации и децентрализации.** Чрезмерная централизация управленческой деятельности неизбежно ведет к усилению администрирования, сковывает инициативу управляемых подсистем (руководителей нижних уровней, учителей и студентов), которые в данном случае становятся простыми исполнителями чужой управленческой воли. В условиях излишней централизации часто происходит дублирование управленческих функций, что приводит к потерям временных, финансовых и иных ресурсов, перегрузке всех участников образовательного процесса от руководителей ВУЗ до студентов.

С другой стороны, децентрализация управления, понимаемая как передача ряда функций и полномочий от высших органов управления к низшим, при неумеренности ее исполнения, как правило, приводит к снижению эффективности деятельности педагогической системы. Это выражается в следующих негативизмах: снижение роли управляющей подсистемы (руководителя и администрации в целом), полная или частичная утрата аналитических и контролирующих функций, осуществляемых органами управления. Чрезмерное увлечение децентрализацией приводит к возникновению серьезных проблем в деятельности коллектива, к возникновению межличностных и межуровневых конфликтов и недоразумений, неоправданному противостоянию административных и общественных органов управления образовательным учреждением.

Разумное, основанное на последних достижениях науки сочетание централизации и децентрализации в управлении школой обеспечивает оптимальное взаимодействие управляющей и управляемой подсистем образовательного учреждения, административных и общественных его органов в интересах достижения цели. Оптимальное сочетание централизации и децентрализации создает необходимые условия для демократического, заинтересованного и квалифицированного обсуждения, принятия и последующей реализации управленческих решений на профессиональном уровне, исключения дублирования управленческих функций и повышения эффективности взаимодействия всех структурных подразделений системы.

Проблема сочетания централизации и децентрализации в управлении состоит в оптимальном **делегировании (распределении) полномочий** при принятии

управленческих решений. Практика делегирования полномочий предполагает следующие виды управленческой ответственности: общую — за создание необходимых условий деятельности, функциональную — за конкретные действия. Полномочия делегируются должности, а не индивиду, который ее занимает в данный момент. Выделяют следующие виды управленческих полномочий: согласительные (предостерегающие), распорядительные (линейные, функциональные), консультативные, контрольно-отчетные, координационные.

Подлежат делегированию: рутинная работа, специализированная деятельность; частные вопросы; подготовительная работа. Не подлежат делегированию: функции руководителя, установление целей, принятие решений по выработке стратегии ВУЗ, контроль результатов; руководство сотрудниками, их мотивация; задачи особой важности; задачи высокой степени риска; необычные, исключительные дела; срочные дела, не оставляющие времени для объяснения и перепроверки; задачи строго доверительного характера.

Пределы полномочий определяются политикой, процедурами, правилами и должностными инструкциями. Причиной нарушений полномочий чаще всего бывает превышение власти.

**Взаимосвязь единоначалия и коллегиальности.** Одним из условий эффективного осуществления управленческой деятельности является опора на опыт и знания непосредственных организаторов учебно-воспитательного процесса (учителей, воспитателей), умелое, тактичное привлечение их к разработке, обсуждению и принятию оптимальных управленческих решений на основе сопоставления разных, в том числе и противоположных, точек зрения. Однако при этом надо четко представлять, что коллегиальность должна иметь свои границы, особенно когда речь идет о личной ответственности каждого члена коллектива за исполнение принятого коллегиальным путем решения.

С другой стороны, единоначалие в управлении призвано обеспечивать дисциплину и порядок, четкое разграничение полномочий участников педагогического процесса, занимающих различные уровни управления. Кроме того, руководитель осуществляет контроль за соблюдением и поддержанием статуса каждого члена педагогического коллектива. Вся деятельность руководителя образовательной системы основывается не столько на формальном, административном авторитете, сколько на опыте работы с людьми, высоком профессионализме, основанном на глубоком знании педагогики, психологии, социальной психологии и философии, управления, а также учете им индивидуально-психологических особенностей учителей, студентов, родителей.

Если коллегиальность приоритетна на стратегическом этапе (обсуждение и принятие решений), то единоначалие необходимо прежде всего на этапе реализации принятых решений (на этапе тактических действий).

Единоначалие и коллегиальность в управлении — это проявление закона единства противоположностей.

Принцип взаимосвязи единоначалия и коллегиальности в управлении образовательной системой реализуется в деятельности общественных органов управления (различного рода комиссий и советов, действующих на общественных

началах; в работе съездов, слетов, конференций, где необходим коллективный поиск и персональная ответственность за принятые решения). Государственно-общественный характер управления образованием, о котором мы будем говорить более подробно в следующей главе, создает реальные возможности в центре и на местах для утверждения в практике принципа единства единоначалия и коллегиальности.

От соблюдения правильного соотношения между единоначалием и коллегиальностью во многом зависит эффективность и действенность управления.

В заключение заметим, что реализация данного принципа направлена на преодоление субъективности, авторитаризма в управлении педагогическим процессом.

**Научная обоснованность (научность) управления.** Данный принцип предполагает построение системы управления на новейших достижениях науки управления. Научное управление несовместимо с субъективизмом. Руководитель должен понимать и учитывать закономерности, объективные тенденции развития общества, педагогических систем, принимать решения с учетом сложившейся обстановки и научных прогнозов.

Реализация принципа научной обоснованности управления во многом определяется наличием достоверной и полной информации о состоянии управляемой педагогической системы.

**Объективность, полнота и регулярность предоставления информации.** Эффективность управления педагогическими системами в значительной мере определяется наличием достоверной и необходимой информации.

В управлении педагогической системой важна любая информация, но прежде всего управленческая информация, которая необходима для оптимального функционирования управляемой подсистемы. Формирование информационных банков данных, технологий их оперативного использования повышает научную организацию управленческого труда.

Трудности с использованием информации в управлении часто исходят от информационного избытка или, наоборот, от его недостатка. И то и другое затрудняет процесс принятия решений, оперативное регулирование их выполнения. В педагогических системах недостаток информации чаще ощущается в области воспитательной деятельности.

Кроме рассмотренных выше принципов управления педагогическими системами, выделяют и другие:

- ✓ принцип соответствий (выполняемая работа должна соответствовать интеллектуальным и физическим возможностям исполнителя);
- ✓ принцип автоматического замещения отсутствующего;
- ✓ принцип первого руководителя (при организации выполнения важного задания контроль за ходом работы должен быть оставлен за первым руководителем);
- ✓ принцип новых задач (видение перспектив);
- ✓ принцип обратной связи (оценка хода и результатов дела);

✓ принцип нормы управляемости (оптимизация количества педагогических работников, подчиненных непосредственно руководителю). А. Файоль выступал за неукоснительное соблюдение нормы управляемости. Л. Урвик считал, что «идеальное число подчиненных у всех высших руководителей должно быть равно четырем».

Существуют и другие классификации и трактовки принципов педагогического менеджмента. В. П. Симонов выделяет следующие принципы:

✓ целеполагание как основа планирования, организации и контроля всей деятельности менеджера любого уровня управления;

✓ целенаправленность управления (умение ставить цели с учетом реальности, социальной значимости и перспективности);

✓ кооперация и разделение управленческого труда, т. е. опора на коллективное творчество и разум;

✓ функциональный подход — постоянное обновление, уточнение и конкретизация функций исполнителей;

✓ комплексность не только определения цели и задач, но и организация выполнения принятых решений, педагогический контроль, коррекция деятельности;

✓ систематическое самосовершенствование педагогического менеджмента на всех уровнях управления.

### **3. Методы, формы и функции управления педагогическими системами**

Управление педагогическими системами осуществляется определенными методами.

**Методы управления** — это способы достижения поставленных целей. Они классифицируются по:

- объекту управления (федеральные, региональные);
- субъекту управления (административные, хозяйственные);
- целям (стратегические, тактические, оперативные);
- механизму влияния (социально-политические, организационно-распорядительные, организационно-педагогические);
- стилю (авторитарные, демократические, либеральные);
- времени управленческих действий (перспективные, долгосрочные, текущие).

**Формы управления** могут иметь разную структуру и направления: инструктивно-методические и теоретические семинары, заседания студенческого коллектива, педагогические советы, методические объединения, школьные конференции, педагогические чтения, родительский всеобуч.

#### **Функции управления.**

В управлении профессиональным образовательным учреждением применяются присущие ему как педагогической системе специфические функции. *Под функциями управления* понимают деятельность субъектов, осуществляющих полный технологический процесс управленческого цикла с целенаправленным

достижением фактических результатов. Участники управления реализуют системные функции: информационно-аналитическую, мотивационно-целевую, планово-прогностическую, организационно-исполнительскую, контрольно-диагностическую и регулятивно-коррекционную (схема №1).



Схема №1. Функции управления

Тесные и последовательные взаимоотношения функций проявляются на разных уровнях организационной структуры системы управления. При этом функции сохраняют единство и целостность в общем процессе управления образовательным учреждением.

*Информационно-аналитическая функция* управления создает основу для всей образовательной деятельности, играет роль первоисточника в принятии управленческого решения. Для руководителя образовательным процессом важнейшей задачей является овладение умением использовать методику сбора, анализа и хранения информации.

*Мотивационно-целевая функция* формирует мотивированный подход к определению целей образовательного процесса. Планово-прогностическая функция управления предусматривает определение конкретных и реалистических целей, направленных на достижение более высокого качественного состояния объекта. Развивающая программа учитывает внутренние и внешние совокупные педагогические условия, способы, средства и методы действий.

*Организационно-исполнительская функция* способствует выполнению принятых целевых решений, согласованной работе субъектов организационной структуры и взаимодействию всех участников педагогического процесса.

*Регулятивно-коррекционная функция* управления обеспечивает устранение причин технологических сбоев в происходящих процессах.

*Контрольно-диагностическая функция* управления устанавливает соответствие полученных данных требованиям образовательного стандарта.

В управленческой деятельности выделяются понятия субъекта и объекта управления. В качестве субъекта управления выступает человек или группа людей, находящихся на той или иной ступени организационной структуры управления. Объектом управления является образовательное учреждение, а также все процессы, происходящие там и направленные на образовательные действия. Во

взаимодействии субъектов и объектов управления проявляется их единство в целостной педагогической системе.

#### **4. Содержание дисциплины «Менеджмент образования»**

Согласно учебной программы, дисциплина «Менеджмент образования» содержит следующие учебные темы:

1. Необходимость и сущность управления образованием. НППК в Узбекистане.
2. Содержание, цель и задачи дисциплины «Менеджмент образования».
3. Управленческая деятельность: принципы и системный подход.
4. Стили руководства, стратегия и тактика управления.
5. Психология управления.
6. Педагогика и этика управления.
7. Состав и система управления высшего образования.
8. Принципы и механизм управления.
9. Управление качеством образования.
10. Стадии учебно-воспитательного процесса.
11. Совершенствование управления учебно-воспитательным процессом ВУЗ.
12. Учебно-методическая и нормативно-правовая база учебно-воспитательного процесса.
13. Кадровая политика в системе образования.
14. Общественные структуры ВУЗ.
15. Экономика высшего образования.
16. Экономическая деятельность ВУЗ.
17. Финансирование ВУЗ.
18. Управление маркетинговой деятельностью ВУЗ.
19. Прогноз в маркетинге ВУЗ.
20. Системы образования и опыт управления ими в развитых зарубежных странах.
21. Зарубежные модели подготовки кадров.

#### **Контрольные вопросы и задания:**

1. Что являются объектами и субъектами управления?
2. Как осуществляется управление системой образования в Узбекистане?
3. Что включает в себя управление образованием?
4. Назовите основные принципы управления образованием.
5. Классифицируйте принципы педагогического менеджмента по В. П. Симонову.
6. Назовите методы и формы управления педагогическими системами.

7. Каково содержание изучаемой дисциплины?

### **Лекция №3. УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ: ПРИНЦИПЫ И СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД (2 часа).**

**Цели занятия:** Знание принципов государственной политики в области образования; изучить закономерности системы образования в Узбекистане и органы управления образованием; систематизировать знания об образовательных учреждениях, их типов и организационной структуре; изучить системного подхода к образованию.

*П л а н :*

1. *Принципы государственной политики в области образования.*
2. *Система образования в Узбекистане и органы управления образованием.*
3. *Образовательные учреждения, их типы и организационная структура.*
4. *Системный подход в менеджменте образования.*

**Ключевые понятия:** органы управления образованием, принципы государственной политики, образовательное учреждение, система, системный подход.

#### **1. Принципы государственной политики в области образования**

В нашей стране образованию уделяется большое внимание. Цель образования – воспитание гармонично развитого человека, личность.

Ныне действующий Закон «Об образовании» был принят на девятой сессии Олий Мажлиса и утвержден Президентом Республики Узбекистан И.А.Каримовым 29 августа 1997 года. Закон состоит из пяти глав и 34 статей. В первой главе рассмотрены «общие положения», которая состоит из восьми статей. В статье 1 указан **цель настоящего Закона** - Настоящий Закон определяет правовые основы обучения, воспитания, профессиональной подготовки граждан и направлен на обеспечение конституционного права каждого на образование.

В статье 3 приведены **Основные принципы государственной политики в области образования** – образование провозглашается приоритетным в сфере общественного развития Республики Узбекистан.

**Основными принципами государственной политики в области образования являются:**

- 1) гуманистический, демократический характер обучения и воспитания;
- 2) непрерывность и преемственность образования;
- 3) обязательность общего среднего, а также среднего специального, профессионального образования;
- 4) добровольность выбора направления среднего специального, профессионального образования: академический лицей или проф.колледж;
- 5) светский характер системы образования;
- 6) общедоступность образования в пределах Государственных образовательных стандартов;

- 7) единство и дифференцированность подхода к выбору программ обучения;
- 8) поощрение образованности и таланта;
- 9) сочетание государственного и общественного управления в системе образования;

Во второй главе озаглавленной «Система и виды образования» рассмотрены следующие положения. **Состав системы образования** республики определен в статье 9 – система образования Республики Узбекистан состоит из государственных и негосударственных образовательных учреждений.

В статье 10 – **Виды образования** указано, что образование в Республике Узбекистан реализуется в следующих видах:

- дошкольное образование; (ясли, детские сады)
- общее среднее образование; (ступени: начальное образование – I-IV классы, общее среднее образование – I-IX)
- среднее специальное, профобразование; (академический лицей, профессиональный колледж);
- высшее образование; (имеет две ступени: бакалавриат и магистратура)
- послевузовское образование; (аспирантура, докторантура, академия);
- повышение квалификации и переподготовка кадров;
- внешкольное образование; (спортивные ВУЗ, музыкальные учреждения, дворцы, дома, клубы, центры детского, юношеского творчества, ВУЗ искусства, студии, библиотеки, оздоровительные и другие учреждения)

В четвертой главе указана **управленческая система образованием**, где указаны компетенция Кабинета Министров Республики Узбекистан, уполномоченных государственных органов и органов государственной власти на местах в области образования.

В статье 28 «Управление образовательным учреждением» указано, что управление образовательным учреждением осуществляет его руководитель. В образовательных учреждениях могут создаваться органы общественного управления, которые действуют в соответствии с законодательством.

В 5 главе рассмотрены вопросы об обязанностях родителей или законных представителей; финансирования образования и т.д.

В целом, **государственная политика в сфере образования** понимается как концентрированное выражение воли многонационального народа Узбекистана, направленной на удовлетворение запросов личности и потребностей развития гражданского общества, государства, семьи (с учетом экономических возможностей государства). Она предполагает направленность деятельности государственных и общественных институтов на всемерное развитие личности. Государство, решая те или иные задачи социально-экономического развития страны, ориентирует систему образования таким образом, чтобы обеспечить образовательную поддержку (сопровождение) проводимым в стране преобразованиям (перепрофилирование экономических структур, решение проблем занятости, повышение уровня правовой культуры населения и т. д.).

Механизмом реализации государственной политики в сфере образования является Национальная программа подготовки кадров.

## 2. Система образования в Узбекистане и органы управления образованием

Во второй главе Закона Республики Узбекистан «Об образовании», озаглавленной «Система и виды образования» рассмотрены следующие положения. **Состав системы образования** республики определен в статье 9 – система образования Республики Узбекистан состоит из государственных и негосударственных образовательных учреждений, реализующих образовательные программы в соответствии с государственными образовательными стандартами.

**Система образования** представляет собой совокупность взаимодействующих, преемственных образовательных программ и государственных образовательных стандартов различного уровня и направленности; сети реализующих их образовательных учреждений независимо от их организационно-правовых форм, типов и видов; органов управления образованием и подведомственных учреждений и организаций.

*Цель системы образования* — обеспечить право человека на образование.

*Критерием эффективности* деятельности такой системы является уровень образованности граждан — воспитанности и обученности.

*Право на образование* — основное и естественное право человека — реализуется им всю жизнь. С помощью образования возможно максимальное развитие огромного интеллектуального потенциала человека.

Право на образование имеет целью удовлетворение потребности человека в информации и непосредственно в обучении и воспитании. Потребности в информации и образовании стоят на одном уровне с первичными потребностями человека: физиологическими, в обеспечении безопасности и защищенности.

Все компоненты системы образования постоянно изменяются, развиваются. Одно из важных изменений — развитие Государственных образовательных стандартов (ГОС). В ст.7. Закона говорится – Государственные образовательные стандарты определяют требования к содержанию и качеству общего среднего, среднего специального, профессионального и высшего образования. Выполнение государственных образовательных стандартов обязательно для всех образовательных учреждений Республики Узбекистан.

Образовательные программы осваиваются с учетом потребностей и возможностей личности в следующих формах: очной, заочной; в форме семейного образования, самообразования. Допускается сочетание различных форм получения образования. Независимо от форм получения образования для объективной оценки уровня образования используются Государственные образовательные стандарты. Следует обратить внимание на то, что строгое соблюдение принципа преемственности между образовательными программами разных уровней обеспечивает целостность и непрерывность всей системы образования в Узбекистане и отсутствие в образовательном пространстве этой системы тупиковых образовательных ветвей.

В четвертой главе указана **управленческая система образования**.

В соответствии с Законом Республики Узбекистан «Об образовании» к компетенции Кабинета Министров Республики Узбекистан в области образования (ст. 25) относятся:

- осуществление единой государственной политики в области образования;
- руководство органами государственного управления образованием;
- разработка и реализация программ развития образования;
- установление порядка создания, реорганизации и ликвидации образовательных учреждений;
- определение порядка аккредитации образовательных учреждений, аттестация педагогических и научных кадров;
- выдача разрешений на право занятия образовательной деятельностью образовательным учреждением других государств на территории Республики Узбекистан;
- определение порядка признания и установления эквивалентности документов иностранных государств об образовании в соответствии с законодательством;
- утверждение государственных образовательных стандартов;
- утверждение документов об образовании государственного образца и установление порядка их выдачи;
- установление количества государственных грантов и порядка приема в образовательные учреждения;
- назначение ректоров государственных высших образовательных учреждений;
- установление порядка обучающихся из одного аккредитованного образовательного учреждения в другое;
- иные полномочия в соответствии с законодательством.

К компетенции уполномоченных государственных органов по управлению образованием (ст.26) относятся:

- реализация единой государственной политики в области образования;
- координация деятельности и осуществление методического руководства образовательными учреждениями;
- обеспечение исполнения государственных образовательных стандартов, требований к уровню образования и качеству профессиональной подготовки кадров;
- внедрение в учебный процесс прогрессивных форм обучения и новых педагогических технологий, технических средств обучения;
- организация разработки и издания учебной и учебно-методической литературы;
- утверждение положений об итоговой государственной аттестации обучающихся и об экстернате в образовательных учреждениях;
- внесение предложений в Кабинет Министров Республики Узбекистан о назначении ректора государственного высшего образовательного учреждения;
- организация подготовки, повышения квалификации и переподготовки педагогических работников;

- иные полномочия в соответствии с законодательством.

К компетенции органов государственной власти на местах в области образования относятся (**ст. 27**) – органы государственной власти на местах:

- обеспечивают соответствие деятельности образовательных учреждений потребностям социально-экономического развития регионов;
- создают, реорганизуют и ликвидируют образовательные учреждения, за исключением находящихся в ведении республиканских органов, регистрируют их уставы;
- в пределах своих полномочий устанавливают размеры финансирования и льготы для образовательных учреждений на своей территории;
- обеспечивают соблюдение государственных требований к качеству и уровню образования, а также профессиональной деятельности педагогических работников;
- выполняют иные полномочия в соответствии с законодательством.

### **Ст.29. Взаимоотношения органов государственного управления образованием с негосударственными образовательными учреждениями.**

Органы государственного управления образованием контролирует соблюдение законодательства об образовании в негосударственных образовательных учреждениях.

В случае нарушения негосударственными образовательными учреждениями законодательства об образовании, аккредитовавшие органы вправе приостанавливать их деятельность в соответствии с законодательством.

Прием в негосударственные образовательные учреждения проводится в порядке и сроки, установленные для государственных учебных заведений.

### **3. Образовательные учреждения, их типы и организационная структура**

Согласно Закону Республики Узбекистан «Об образовании» образовательными учреждениями являются такие, в которых осуществляется образовательный процесс (реализуется одна или несколько образовательных программ; обеспечивается содержание и воспитание обучающихся, воспитанников).

Общеобразовательное учреждение является юридическим лицом и может быть по организационно-правовым формам государственным, региональным, негосударственным (частным, учреждением общественной и религиозной организации).

Если деятельность государственных и региональных образовательных учреждений регулируется типовыми положениями об образовательных учреждениях, утвержденными Правительством Узбекистан, то для негосударственных образовательных учреждений они являются примерными.

Государственный статус образовательного учреждения (тип, вид и категория образовательного учреждения, определяемые в соответствии с уровнем и направленностью реализуемых им образовательных программ) устанавливается при его государственной аккредитации. Филиалы, отделения, структурные подразделения образовательного учреждения могут по его доверенности

осуществлять полностью или частично правомочия юридического лица, в том числе иметь самостоятельный баланс и собственные счета в банковских и других кредитных организациях.

Образовательные учреждения вправе создавать образовательные объединения в целях развития и совершенствования образования. Порядок регистрации и деятельности указанных образовательных объединений регулируется законом.

Права и обязанности учреждений дополнительного образования распространяются и на общественные организации, основной уставной целью которых является образовательная деятельность, только в части реализации ими дополнительных образовательных программ.

К образовательным относят учреждения следующих типов:

- дошкольные;
- общеобразовательные (начального общего, основного общего, среднего (полного) общего образования);
- учреждения начального профессионального, среднего профессионального, высшего профессионального и послевузовского профессионального образования;
- учреждения дополнительного образования взрослых;
- специальные (коррекционные) для обучающихся, воспитанников с отклонениями в развитии;
- учреждения дополнительного образования;
- учреждения для воспитываемых-сирот и воспитываемых, оставшихся без попечения родителей (законных представителей);
- учреждения дополнительного образования воспитываемых;
- другие учреждения, осуществляющие образовательный процесс.

#### **4. Системный подход в менеджменте образования**

**Система** – объединение частей в целое, свойства которого могут отличаться от свойств входящих в нее частей.

**Системный подход** – это методология рассмотрения разного рода комплексов, позволяющая глубже и лучше осмыслить их сущность (структуру, организацию и другие особенности) и найти оптимальные пути и методы воздействия на развитие таких комплексов и систему управления ими.

**Системный подход** в управлении рассматривает организацию как многоплановое явление, обладающее множеством связей с внутренним и внешним окружением.

Принципиальные отличия системного подхода от одномерных учений:

- системный подход исходит из многомерности управления ею;
- системный подход считает необходимым учет в управленческой деятельности влияния и взаимодействия множества факторов, находящихся как внутри, так и вне организации и оказывающих прямое и косвенное воздействие на ее функционирование.

Общая теория систем является теоретической базой системного подхода к управлению.

Системный подход:

- организацию рассматривает как социотехническую систему (открытую или закрытую);
- обосновывает зависимость организации от переменных факторов внешней и внутренней среды.

Системный подход в управлении основывается на том, что всякая организация представляет собой систему, состоящую из частей, каждая из которых обладает своими собственными целями. Руководитель должен исходить из того, что для достижения общих целей организации необходимо рассматривать её как единую систему. При этом стремиться выявить и оценить взаимодействие всех её частей и объединить их на такой основе, которая позволит организации в целом эффективно достичь её целей. (Достижение целей всех подсистем организации явление желательное, но почти всегда не реальное.)

Ценность системного подхода для управления предприятием можно понять, рассмотрев два аспекта работы руководителя.

Во-первых, он стремится добиться суммарной эффективности работы всей организации и не допустить, чтобы частные интересы какого-либо одного элемента организации повредили общему успеху.

Во-вторых, он должен добиваться этого в условиях организационной среды, которая всегда создает противоречащие друг другу цели.

#### **Контрольные вопросы и задания:**

1. Создайте схему «вертикали» управления образованием в Республике Узбекистан.
2. Объясните, как реализуется на практике принцип единства образовательного пространства Республики Узбекистан.
3. В чем проявляется государственно-общественный характер управления современным образовательным учреждением?
4. Дайте краткую характеристику типов и видов современных образовательных учреждений.
5. В чем суть и принципиальные отличия системного подхода?

### **Лекция № 4. СТИЛИ РУКОВОДСТВА, СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ (2 часа)**

**Цели занятия:** осмыслить сущность руководства учебными заведениями как целостной системы, проследить разновидности стилей и методов руководства в современном менеджменте, изучить сущность стратегий развития образования.

*П л а н :*

1. *Определение, характеристика и значение стилей руководства.*
2. *Экономические, организационные и социально-психологические методы управления.*
3. *Выработка целей и стратегии развития организации.*

**Ключевые понятия:** стиль, авторитарный, демократичный, либеральный, методы управления, экономические методы, организационные методы, социально-психологические методы, государство, регион, наука, образование, труд и кадры, стратегия.

### 1. Определение, характеристика и значение методов управления

**Стиль руководства** - общая характеристика способов, с помощью которых происходит взаимодействие руководителей и подчиненных. Он отражает методы работы руководителя, организацию деятельности, взаимоотношения в коллективе, приоритеты, позиции администрации, преобладающую систему ценностей, тип культуры, и проч.

Различают *авторитарный, демократический и либеральный* стили руководства.

#### Стили руководства в современном менеджменте

ОБЪЕКТ СРАВНЕНИЯ	СТИЛИ УПРАВЛЕНИЯ		
	АВТОРИТАРНЫЙ	ДЕМОКРАТИЧЕСКИЙ	ЛИБЕРАЛЬНЫЙ
Способ принятия решений	Единоличный	На основе консультаций с подчиненными	На основе указаний сверху или мнения группы
Способ доведения решений до исполнителя	Приказ	Предложение	Просьба, упрощение
Распределение ответственности	Полностью в руках руководителя	В соответствии с полномочиями	Полностью в руках исполнителей
Отношение к инициативе подчиненных	Допускается	Поощряется и используется	Полностью передается подчиненным
Принципы подбора кадров	Избавление от сильных конкурентов	Ориентация на деловых, знающих сотрудников и помощь им в карьере	
Отношение к знаниям	Считает, что все сам знает	Постоянно учится и требует того же от подчиненных	Безразличное
Отношение к общению	Отрицательное, соблюдает дистанцию	Положительное, идет на контакты	Инициативы не проявляет
Отношение к подчиненным	По настроению, неровное	Ровное, доброжелательное, требовательное	Мягкое, нетребовательное

Отношение к дисциплине	Жесткое, формальное	Разумное	Мягкое, формальное
Отношение к стимулированию	Наказание с редким поощрением	Поощрение с редким наказанием	Нет четкой ориентации

Наиболее распространенным на практике является *авторитарный стиль*, считающийся универсальным. Он основывается на отдаче подчиненным в приказной форме распоряжений без всяких объяснений их связи с общими целями и задачами деятельности организации.

**Авторитарный стиль** проявляется в том, что руководитель основывается, главным образом, на собственном видении проблемы и исходит из своих идей и планов. Он ориентируется на субъективные оценки проблемы и определяет средства, с помощью которых проблема может быть решена. Если же обсуждает со своими подчиненными, как решать проблему, то все же стремится склонить их к своей концепции решения.

Не исключается также, что точка зрения руководителя формируется на основании мнения других лиц, имеющих непосредственное отношение к управлению. Но эта точка зрения получает окончательную оценку только в интерпретации руководителя как самого ответственного лица за принятие решения. При групповом принятии решения руководитель утверждает свое мнение, которое должно рассматриваться членами группы как приказ.

Наиболее оптимальным при коллективной выработке решения представляется **демократический стиль**. Он обеспечивает инициативу участников, которые в соответствии со своими способностями, степенью компетентности и личностных особенностей активно включаются в процесс обсуждения проблемы.

В условиях **либерального (анархичного) стиля** руководства степень личного участия руководителя в процессе принятия решения находится на уровне ниже оптимального. Члены группы предоставлены сами себе. В таком случае инициативу берет на себя неформальный лидер. Роль руководителя по существу сводится к тому, что он следит за высказываемыми мнениями и подсчитывает голоса при окончательном решении проблемы.

Выделяются также стили взаимодействия с должностными лицами, привлекаемыми к принятию решения. Специалисты выделяют четыре разновидности такого взаимодействия.

*Абсолютное преобладание руководителя* над участниками, принимающими решение. Здесь имеет место жесткое руководство, при котором инициатива должностных лиц подавлена. В такой ситуации имеет место единоличное принятие решения.

*Сильное преобладание руководителя*. Руководитель выслушивает мнения должностных лиц, оценивает их и приспособливает их к своей точке зрения. Участники принятия решения высказываются и прислушиваются друг к другу.

*Оптимальная активность руководителя* при взаимодействии с неформальным лидером. Руководитель дает возможность участникам группы

аргументировать свою точку зрения активным участникам обсуждения проблемы. В этом случае отсутствуют конфликты при обсуждении проблемы.

*Конфликтные отношения руководителя с неформальным лидером.* В таких условиях в процессе принятия решения проявляется тенденция подчиненных вмешиваться в обсуждение проблемы. Выразителем мнения группы становится неформальный лидер, который часто пытается навязать свою точку зрения по поводу принимаемого решения. Данной ситуации более всего соответствует либеральный стиль управления.

## **2. Экономические, организационные и социально-психологические методы управления**

*Методы управления* – это способы целенаправленного воздействия субъекта управления на управляемый объект для обеспечения координации и достижения поставленных целей.

Методы управления занимает важное место в науке управления, они взаимосвязаны с законами и принципами управления. Правильный выбор методов управления важное значение имеет для успешного развития экономики.

В науке и практике управления имеется арсенал разнообразных методов управления. Они составляют систему, в которой каждая группа методов имеет свои особые признаки.

Можно выделить методы управления по уровням управления (государством, регионом, объединением, предприятием, цехом, и т.д.), применительно к отраслям (промышленностью, сельским хозяйством, транспортом и т.д.) или применительно к отдельным сферам экономики (методы управления производством, финансами, наукой, образованием, трудом и кадрами и т.д.).

В современных условиях особо важное значение приобретают: экономические и организационно – психологические методы управления.

*Экономические методы* управления воздействуют на людей через экономические интересы.

Сущность экономических методов заключается в том, чтобы создать условия для работников и производственных коллективов, обеспечивающие правильное сочетание их интересов с интересами общества.

Экономические методы состоят из совокупных экономических рычагов (цены, кредита, бизнес-плана, прибыли, налогов, заработной платой, экономического стимулирование и др.), т.е. мер воздействия на хозяйственную деятельность, которые должны обеспечить работу каждого коллектива в четком взаимодействии с соответствующими хозяйственными звеньями.

Экономические методы управления имеют неограниченные возможности, если их применить гибко, разумно, своевременно, в сочетании с другими методами управления.

*Организационно–распорядительные методы* управления представляет собой систему способов воздействия, обеспечивающих эффективное функционирование управляющей и управляемой систем.

Организационно–распорядительные методы управления обеспечивает организационную четкость, определяют организационную структуру, функции

каждого звена управления, обеспечивает дисциплину и эффективность работы аппарата управления, поддерживают порядок в работе, приводят в действие постановления, решения, осуществляют правильный подбор и расстановку кадров.

Распорядительные методы воздействия осуществляется в форме приказов, распоряжений указаний и других нормативных актов.

Актами организационного нормирования устанавливаются нормативы расхода сырья, материалов, трудоемкости изделий и технологические нормативы (стандарты, нормы, и нормативы).

*Социально-психологические методы управления* – это способы воздействия на производителей и отдельные личности через их социальные потребности и психологические особенности.

Применение социально-психологические методов управления требует глубокого изучения социальных явлений, происходящих на предприятии, знания психологических факторов, влияющих на настроение, нервную систему работников.

Социальные методы управления осуществляется через социальное регулирование.

К методам социального регулирования относятся: уставы общественных организаций, договоры, взаимные обязательства, системы отбора работников, распределения и удовлетворения социальных потребностей.

*Психологические методы* управления направлены на регулирование отношений между людьми путем создания оптимального психологического климата в коллективе.

К психологическим методом относится: комплектование малых групп и коллективов, гуманизация труда, профотбор и обучение кадров и другие.

Под гуманизации труда подразделяют использование психологического воздействия цвета, функциональной музыки, исключения монотонности труда, расширение творческих интересов.

К психологическим свойствам личности относятся: интересы и склонности человека, его способности, темперамент и характер.

В результате несоответствия психологических свойств человека тем требованиям, которые предъявляют к нему, какая-либо работа может привести к неудовлетворенности, стремлению сменить профессию, увеличивать вероятность ошибок, а в каждом счете снижает производительность труда.

Поэтому при управлении индивидуумами руководитель должен ставить перед собой задачу изучить формирование и развитие психологических свойств человека, знать интересы и способности его, темпераменты характер.

## **2. Выработка целей и стратегии развития организации**

*Цели организации* определяют концепцию ее развития и основные направления деловой активности. Стратегия предполагает разработку обоснованных мер и планов достижения намеченных целей, в которых должны быть учтены научно-технический потенциал организации и ее производственно-бытовые возможности.

При разработке стратегических позиций организации обычно пользуются

определенными показателями, как качественными, так и количественными. Качественные показатели на практике именуется ориентирами, количественные – заданиями. Ориентир – по существу это более отдаленная цель, которую организация стремится достичь путем разработки стратегии.

*Определение цели* – это более конкретный уровень принятия решений, требующий выработки соответствующих стратегических задач. Стратегия, разработанная для достижения одних целей, не будет применима для достижения других целей.

Между ориентирами, целями и стратегией существует тесная взаимосвязь. Так, например, такой показатель, как доля рынка, может служить фирме ориентиром и целью, а может стать и ее стратегией. Поскольку ориентиры, цели и стратегия вырабатываются внутри одной организации, то стратегия вырабатывается на высшем уровне управления, становится целью и ориентиром в низовых уровнях управления – производственных отделениях.

Следует различать цели *общие* (обеспечение оптимальной рентабельности при имеющемся наборе видов деятельности, определяемом показателями: объем работ, уровень и норма прибыли и т.п.), или *глобальные* (обеспечение устойчивости положения организации как цели глобальной политики, развитие информационных систем, разработка новых видов продуктов и секторов хозяйственной деятельности) и цели *специфические* (определение рентабельности по каждому отдельному подразделению, выступающим центром прибыли, другие специфические цели: по маркетингу, по производству, в области научных исследований и разработок, в области финансов), разрабатываемые по основным видам и направлениям деятельности производственно-хозяйственных подразделений на основе общих целей или ориентиров.

Сущность выработки и реализации стратегии организации состоит в том, чтобы выработать нужное направление развития из многочисленных альтернатив и направить деятельность по избранному пути.

Принятие и проведение своевременных решений в связи с возникновением неожиданных ситуаций (меры правительства, действия иностранных конкурентов, результаты научно-технических достижений) требуют применения в управлении системы так называемого ранжирования стратегических задач.

*Виды стратегий*, на которые организация может ориентироваться: стратегия маркетинга, конкурентная стратегия, рыночная стратегия, стратегия управления набором отраслей, стратегия нововведений, стратегией капитальных вложений, стратегия развития, стратегия поглощения, стратегия зарубежного инвестирования, стратегия внешнеэкономической экспансии.

### **Контрольные вопросы и задания:**

1. В чем суть стиля руководства?
2. Охарактеризуйте разновидности стиля руководства?
3. Что понимается под методом управления?
4. Какие методы управления применяются в современном менеджменте?
5. Что такое стратегия организации?
6. Дайте краткое определение разновидностям стратегий организации.

## Лекция №5. ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ (2 часа)

**Цели занятия:** осмыслить сущность психологии управления (на примере функции контроля), изучить сущность демократического и авторитарного стилей руководства, а также системы внешнего контроля и внутреннего стимулирования образовательного процесса.

*П л а н :*

1. *Психологические аспекты и сущность управленческого контроля.*
2. *Демократичное управление с авторитарным уклоном.*
3. *Системы внешнего контроля и внутреннего стимулирования.*

**Ключевые понятия:** индивид, психология, мотив, управление, связи, демократия, автократизм, контроль, стимулирование.

### 1. Психологические аспекты и сущность управленческого контроля

**Контроль** — это взаимодействие между людьми, один из которых (подчиненный) имеет право на ошибку, а другой (руководитель) — нет. Не «поймать», «схватить», «уличить», а выяснить и помочь — в этом психологическая суть и смысл контроля как управленческого действия.

Руководитель контролирует людей, которые, как и он сам, имеют право на ошибку, а если ошибаются, то чаще всего без злого умысла. Контроль может быть любым при одном условии: он должен быть честным и открытым, не унижающим ни руководителя, ни подчиненного.

Какое место занимает контроль в системе управленческих действий? Немецкие исследователи В. Зигерт и Л. Ланг в книге «Руководить без конфликтов» утверждают, что есть только одна задача выше рангом — постановка целей. Контроль является совершенно необходимым по таким причинам:

Исчезает неопределенность. Никакие тщательно разработанные планы и программы действий не могут учесть все и все возможные осложнения и обстоятельства. Контроль нужен для того, чтобы, корректируя решение задачи, устранять или уменьшать неопределенность.

Появляется возможность предвидеть кризисные ситуации. Ошибки и мелкие нерешенные вопросы, которые есть всегда, порой так многочисленны, что превышают критическую массу. Конечно, это происходит в том случае, если их не решать. Так вот, контроль позволяет фиксировать и исправлять ошибки до того, как их последствия приведут к кризису.

Выявляются не только и не столько ошибки, сколько успехи. Он позволяет определить, какие именно направления деятельности наиболее перспективны.

Контроль как управленческое (или шире как социальное) действие не пользуется любовью как со стороны контролируемых, так и со стороны контролирующих. А общая нелюбовь психологически сближает людей, делая контроль проформой. Во-вторых, если контроль — это сравнение того, что есть, с тем, что должно быть, значит, контролировать может только человек, который знает, что должно быть. Он доводит это до сведения подчиненных. И, конечно, он имеет достоверную информацию о состоянии дела, то есть знает, что есть. Из этого следует один очень важный вывод: своевременная подсказка, совет, информирование и корректирование действий сотрудников с учетом их права на ошибку есть несомненная услуга, которую шеф оказывает своим подчиненным. И это сближает людей, но уже не в негативном (нелюбовь к контролю), а в позитивном смысле.

И еще одна немаловажная проблема - проблема баланса. Ведь эффективный контроль - золотая середина между «тотальным контролем» и «бесконтрольностью». Каждый менеджер находит свое место между этими полюсами. Для того чтобы, хотя бы частично, облегчить эту задачу, рассмотрим психологические последствия и тотального контроля, и бесконтрольности. Оба эти явления можно рассматривать в некотором смысле как симптомы неблагополучия в вашей фирме, организации, подразделении.

## **2. Системы внешнего контроля и внутреннего стимулирования**

Существует несколько общеизвестных классификаций контроля. Обратимся к другой достаточно хорошо известной классификации. Речь идет о двух системах контроля. Одна называется «система внешнего контроля», другая — «система внутреннего стимулирования». С точки зрения авторов данной классификации, контроль может быть реализован в рамках одной из данных систем.

### *Система внешнего контроля (краткая характеристика)*

Внешний контроль, с психологической точки зрения, основан на убеждении (предположении), что работники лучше всего выполняют свои обязанности тогда, когда для них установлены четкие материальные стимулы и вся деятельность постоянно находится под надзором начальника. Такая система существует под лозунгом: «Закрывать лазейки для лентяев!» Она, действительно, помогает решить некоторые задачи, а именно:

Сделать для подчиненных цели труднодостижимыми, чтобы подстегнуть большинство и на самом деле не оставить лазейки для лентяев.

В системе оценок работы сделать «защиту» от хитреца, которая не позволит лентяям манипулировать методами контроля в свою пользу.

Связать итоги контроля с системой поощрений и результатами работы каждого сотрудника.

Каковы преимущества и недостатки «внешнего контроля»? С одной стороны, подчиненные, контролируемые по такой системе, часто действительно берутся за заботу с тем, чтобы улучшить свои показатели (а значит, и заработок). Само собой разумеется, что это приводит к улучшению дел. С другой стороны, у данной системы есть ощутимые недостатки, приводящие к нежелательным последствиям. Перечислим их:

Сотрудники могут улучшить не саму работу, а показатели работы. Ведь далеко не во всех случаях возможно создать и применить систему контролируемых показателей, которая давала бы объективную картину продвижения к цели.

Сотрудники могут забросить другую работу, значимость которой ничуть не меньше, устремив все силы на те виды работы, которые непосредственно связаны с вознаграждением.

Кроме того, при такой системе контроля у подчиненных возникает соблазн заблокировать, скрыть информацию, снижающую их показатели, или поставить под сомнение эти показатели.

И, наконец, внешний контроль требует больших сил и времени не только со стороны менеджера, но и со стороны подчиненных. Ничего удивительного не будет, если самые сообразительные ваши сотрудники начнут заблаговременно заваливать ваш стол оправдательными документами, доказывая, что их вины в неудачах нет.

Как видно, система внешнего контроля во многом напоминает «тотальный контроль». Так оно и есть, отличие только в том, что она сочетает и стратегические, и тактические (оперативные) компоненты.

#### *Система внутреннего стимулирования (краткая характеристика)*

В основе системы контроля, которая называется «системой внутреннего стимулирования», лежит принципиальный тезис — каждый сотрудник может и должен видеть в своей работе не только источник средств существования, но и путь к признанию, средство самоутверждения и завоевания авторитета. Эта система держится на положительных эмоциях. Думаю, что ее было бы лучше назвать системой мотивирующего контроля. В отличие от внешнего контроля («Закрывать лазейки для лентяев!»), мотивирующий контроль существует под девизом «Отрубленные головы не дают идей». Внутреннее стимулирование строится на следующих основных правилах:

Цели перед отдельными работниками или рабочими группами устанавливаются коллективно, и сложность их достижения учитывается в последнюю очередь.

Оценивая продвижение к целям, руководитель вместе с исполнителями ищет суть возникающих проблем и возможные решения, а не выносит «приговоры». Практически происходит раннее предупреждение кризисных ситуаций, а если они и возникают, то руководитель «не рубит головы» виновным, а вместе с ними ищет выход.

Уровень заработной платы связан с качеством работы и не зависит от частных количественных показателей, хотя и они учитываются.

В целом система мотивирующего контроля ориентируется не на формальное штатное расписание, а на важнейшие проблемы и перспективы развития организации. Как вы, наверное, уже заметили, она соответствует стилю управления, который К. Левин называл демократическим (коллективным). Чем характеризуется система внутреннего стимулирования? Сначала — ее достоинства:

Она повышает заинтересованность работников в реализации целей организации, фирмы или подразделения, ориентирует их на общую цель.

В результате использования этой системы усиливается удовлетворенность трудом.

Исчезает потребность в очковтиральстве и утаивании негативной информации.

Облегчается принятие решений, ведь для этого имеется достаточно полная информация.

К недостаткам этой системы относятся:

Слабеет непосредственный (оперативный) контроль руководителя над деятельностью подчиненных.

Появляется опасность, что цели, имеющиеся у предприятия, могут искусственно заменяться подчиненными.

### ***Разновидности контроля.***

*Контроль «по случаю».* Конечно, контроль не должен ограничиваться инцидентами. Нормальный контроль направлен не на выявление, а на упреждение негатива. Нормальный контроль — задача постоянная, и очень плохо, если он приурочивается к каким-то особым случаям. Следует заранее планировать и согласовывать с сотрудниками даты и форму контроля.

*Тотальный контроль,* который имеет один недостаток — он порождает небрежность. Он приводит подчиненных к несамостоятельности и к нерадивости. А если сотрудники были несамостоятельными с самого начала, то тотальным контролем их не изменить.

*Скрытый контроль.* Несмотря на то, что он некорректен этически и унижает не только для сотрудника, но и для руководителя, он все-таки существует. Скрытый контроль встречается в разных видах — от проверки в

отсутствие сотрудника его корзины для бумаг до использования услуг «стукачей». Самое опасное последствие этого вида контроля заключается в том, что это неблагоприятно отражается на морально-психологическом климате в коллективе. Ситуация подозрительности, постоянное чувство вины - это не те основы, на которых можно строить нормальные отношения в коллективе. Вообще скрытый контроль чаще всего вызывает чувство досады, и это единственный ощутимый его результат.

*Контроль любимого участка.* Каждый достигает высот в какой-то области, и если сделан очередной шаг в карьере, то приходится уступать свою работу другим. Контроль любимого участка можно использовать для выявления соответствия человека занимаемой должности. Если, получив повышение, сотрудник продолжает контролировать свой любимый участок, это чаще всего означает, что новая должность ему не по плечу.

*Контроль из-за недоверия.* Многие думают, что контроль успешен только тогда, когда что-то «выявлено», «вскрыто», «обнаружено». Такой контроль основан на уверенности, что сотрудники всегда делают что-то не так, а потому обязательно нужно это «что-то» найти.

*Контроль без обратной связи.* Результаты контроля обязательно должны доводиться до сведения работника и быть предметом обсуждения. Контроль бесплоден, когда нет обратной связи. Помните: контроль — это услуга, которую шеф оказывает своим подчиненным, и в его результатах заинтересованы и руководитель, и сотрудники.

*Поверхностный контроль.* Его не следует путать с «внешним контролем». Поверхностный контроль — это, например, контроль пребывания сотрудника на рабочем месте вместо контроля результатов работы. Само собой разумеется, что он необходим, но если весь контроль сводится к мелочной фиксации внешних действий (время прихода на работу и т. д.), то ощутимой пользы от него не будет.

*Нестандартный контроль.* Остается только сожалеть, что руководители нечасто используют такой нестандартный способ интенсивного контроля, как установление испытательного срока для нового сотрудника.

Как видите, в практике имеется богатый арсенал средств, методов и способов контроля. Выработывая свой стиль контроля, помните: руководитель контролирует людей, которые, как и он сам, имеют право на ошибку, и если ошибаются, то, как правило, без злого умысла. Контроль может быть любым при одном условии: он должен быть честным (открытым), не унижающим ни руководителя, ни подчиненного.

### 3. Демократичное управление с авторитарным уклоном

*Оценивая прибыльность проекта, менеджер заявил: "Как шеф скажет, так и будет. Признает проект выгодным - насчитаем прибыль. Откажется - вычислим сумму убытков". Абсурдная ситуация? Вовсе нет. В компании с авторитарным стилем управления такое иногда случается.*

Наиболее популярный пример авторитарного управления - империя Генри Форда. В начале прошлого века, благодаря исключительно жесткому, самоличному оперативному руководству, Форд захватил больше 50 процентов рынка автомобилей.

Этот факт мог бы служить веским аргументом в пользу автократии, если бы не дополнялся другим. В течение следующего десятилетия, благодаря тому же стилю управления, Форд терял рынок и деньги.

Как показала история, авторитарный стиль эффективен в нестабильных ситуациях. Он предназначен для захвата власти или рынков. Главное его преимущество - скорость принятия и исполнения решений.

Демократический стиль эффективен в ситуации, когда необходимо удерживать и постепенно увеличивать завоевания, создавать внутреннюю стабильность в фирме. Его сильная сторона - всесторонняя проработанность решений.

Этот принцип был подмечен еще в Древнем Риме. В период кризиса Рим выбирал диктатора, осуществлявшего авторитарное управление. Когда наступала стабильность, демократическая форма правления восстанавливалась.

Следует отметить, что «чистые» стили существуют лишь в теории. Авторитаризм и демократия - это крайние точки большого диапазона. На практике каждая компания корректирует тот или иной стиль управления под свое предприятие.

К сожалению, большинство наших предприятий меняют свою стратегию медленно и не очень охотно. И это в то время, как американское и западноевропейское общество уже в середине прошлого века начало придерживаться гуманистического направления. Руководители компаний этих стран верят в человека и в то, что он постоянно желает развиваться. Захотят ли современные управленцы примерить демократический стиль «на себя»?

*Управление по-восточному.*

Принципиально новый подход к управлению компанией предложил ведущий идеолог Sony Corporation Сигеру Кобаяси. Суть метода - строго следовать дзенбуддистскому принципу «Му», что можно толковать как "неопредметливание" или "неовеществление". Применительно к практике Sony Corporation это означает сознательный отказ от составления жестких планов. Должностное лицо компании

обязано всегда действовать по обстановке, стремясь не упустить неожиданные выгоды. При этом не надо настаивать на выполнении планов, если предприятие сталкивается с непредусмотренными и непреодолимыми препятствиями. Очевидно, что без принципа «Му» Sony Corporation было бы гораздо сложнее осуществить крупные проекты.

### **Контрольные вопросы и задания:**

1. Что понимается под психологией?
2. Что такое психология управления?
3. Характеризуйте вкратце систему внешнего контроля?
4. Как Вы понимаете систему внутреннего стимулирования?
5. Что такое контроль «по случаю»?
6. Как проводится тотальный контроль?
7. Какие особенности имеет управление по-восточному?

## **Лекция №6. ПЕДАГОГИКА И ЭТИКА УПРАВЛЕНИЯ (2 часа)**

**Цели занятия:** осмыслить понятие, предмет и методы современной педагогики, изучить основные компоненты педагогического мастерства и этические правила ВОУ.

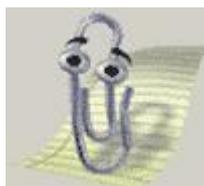
### *П л а н :*

1. Понятие, предмет и методы педагогики.
2. Основные компоненты педагогического мастерства.
3. Этические правила высшего образовательного учреждения.

**Ключевые понятия:** НППК, гармонично развитое поколение, высшее образование, педагогика, мастерство, познание, компетентность, творчество, инновация, этика, этические нормы и правила.

### **1. Понятие, предмет и методы педагогики.**

В Узбекистане избран и реализуется курс на построение демократического правового государства и гражданского общества.



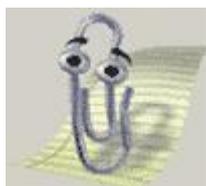
Главной целью и движущей силой осуществляемых в республике преобразований является человек, его всестороннее развитие и повышение его благосостояния.

Важнейшим условием развития страны признано совершенствование системы подготовки кадров на основе развития экономики, науки, культуры, технологий.

«Национальная программа по подготовке кадров» направлена на коренную модернизацию структуры и содержания образования, в том числе и управления.

Особое место в системе непрерывного образования занимает высшее образование. Высшее образование на базе общего среднего специального, профессионального образования является самостоятельным видом системы непрерывного образования и осуществляется в соответствии с законом Республики Узбекистан «Об образовании» и «Национальной программой по подготовке кадров».

Объявление 2010 года Годом гармонично развитого поколения стало логическим продолжением проводимой в стране сильной социальной политики – одной из основ узбекской модели реформ, а также реализации целого ряда государственных социальных программ, в том числе программ «Год семьи», «Год женщин», «Год здорового поколения», «Год матери и ребенка», «Год молодежи» и других социально-экономических программ.



Задача формирования гармонично развитого поколения была поднята на уровень государственной политики. Эта политика опиралась на многовековые ценности узбекского народа, его стремление к совершенному поколению.

Обучение напрямую связано с ростом экономического потенциала республики. Об этом говорил Президент, указавший в разрабатываемой Государственной программе «Год гармонично развитого поколения» на особое место, которое займет решение существующих проблем развития малого бизнеса и предпринимательства, создания необходимых условий для широкого привлечения в эту сферу молодежи, выпускников колледжей и вузов.

*Предметом педагогики* как науки является педагогический процесс, т.е. процесс обучения и воспитания человека как особая функция общества, реализуемая в условиях тех или иных педагогических систем.

Главная педагогическая категория - *воспитание* (лат. *educare* – в буквальном смысле означает вытягивать, выращивать). Оно включает в себя обучение и образование. Воспитание служит базисом для более широких категорий – развития и формирования.

*Методы исследования* - это приемы и средства, которые должен разрабатывать и использовать исследователь для решения конкретной познавательной задачи. Методы исследования не являются алгоритмом в математическом смысле, поэтому при решении проблемы в заданных условиях не значит, что применение их обязательно дает однозначный результат.

*Потребность* в образовании обусловлена: желанием освоить определенную профессию, занять определенную должность, получить конкретный уровень образования, получить дополнительную квалификацию, занять место в обществе, сделать карьеру. Образование рассматривается в современном мире не только как престижность, но и как средство выживания в современной жизни. Образование можно рассматривать как процесс совершенствования и развития человеческого капитала.

Образование, и особенно высшее, как никакая другая услуга или товар, приобщено к культуре, неотделимо от нее. Спрос на образовательные услуги прямо связан с уровнем культуры, причем, чем выше уровень культуры, тем больше потребность в новых знаниях и дополнительном образовании. Соответственно росту культурного уровня увеличивается доля затрат в бюджете, которую потребитель осознанно направляет на удовлетворение своих образовательных потребностей.

Педагогическая профессия по своей сути очень индивидуальна. Главное жизненное назначение каждого педагога – стать мастером своего дела. Педагогическое мастерство понимается как яркое проявление индивидуальности в профессиональной сфере. Компоненты педагогического мастерства определяют умения, необходимые для исполнения профессиональных функций.

*Профессиональная компетентность педагога* - это сложная единая система внутренних психических состояний и свойств личности специалиста: его готовности к осуществлению профессиональной деятельности и способности (то есть умения и возможности) производить необходимые для этого действия.

Существенной стороной педагогического искусства является *педагогическое творчество*. Педагогический труд нетворческим не бывает, так как неповторимы личность самого педагога, обучаемые, обстоятельства, и любое решение должно исходить исходя из этих факторов. Сущность педагогического творчества – в умении действовать самостоятельно в неповторимых учебных ситуациях.

*Педагогический стиль* – это совокупность мыслей и действий педагога, отличающая его от других.

Для ведения научно-педагогических исследований применяются различные методы (см. рис).



Рис. Методы научно-педагогических исследований.

*Педагогическое наблюдение* – метод, в основе которого лежит целенаправленное восприятие исследователем определенных сторон и явлений педагогической практики.

*Педагогический опрос* – метод, в основе которого лежит процесс получения информации от людей о каких либо сторонах или явлениях педагогической практики.

*Беседа* – применяется в устно-контактной форме общения и без записывания ответов собеседника.

*Интервью* – предусматривает изложение суждений в определенной (заранее намеченной) последовательности.

*Анкетирование* – метод, в основе которого лежит получение письменных ответов на поставленные вопросы.

*Изучение документации* – производится методом контент-анализа.

*Педагогический эксперимент* – помогает проверять достоверность рабочих гипотез, выявлять связи и отношения между отдельными элементами педагогических систем.

## 2. Основные компоненты педагогического мастерства

Педагогическая квалификация, возможность формировать знания, умения и навыки у студентов у педагогов не одинаковы. В педагогической деятельности имеют место различные уровни совершенства. Чтобы их отразить в педагогике используются понятия «педагогическое творчество», «педагогическое мастерство», «педагогическая культура».



Рис. . Основные компоненты педагогического мастерства.

Существенной стороной педагогического искусства является *педагогическое творчество*. Педагогический труд нетворческим не бывает, так как неповторимы личность самого педагога, обучаемые, обстоятельства, и любое решение должно исходить исходя из этих факторов. Сущность педагогического творчества – в умении действовать самостоятельно в неповторимых учебных ситуациях.

*Педагогическое мастерство* выражается в совершенном владении педагогом всем арсеналом умений и навыков, которые во взаимосвязи с качествами личности педагога позволяют ему успешно решать учебно-воспитательные задачи.

Знание учебного предмета, его истории и теории составляет фундамент педагогического мастерства. Роль профессиональной компетентности во время обновления всех без исключения областей науки неизмеримо возрастает. Знание предмета изнутри, основанное на личном опыте, представляет базу для творчества педагога. По данным исследований, если специалист лишен новой информации, его квалификация снижается на 20-25%. Опыт в обучении и воспитании, эрудированность преподавателя в новейших достижениях науки позволяют обучать с перспективой.

*Педагогический стиль* – это совокупность мыслей и действий педагога, отличающая его от других.

Стиль учебно-воспитательной работы педагога неповторимо индивидуален, его ощущают на себе обучаемые. Оптимальный стиль характеризуется убежденностью в мировоззренческой позиции, стремлением к постоянному совершенствованию, направленностью положительных отношений к делу, к воспитуемым. Вступая в психолого-педагогическое взаимодействие с людьми, такой педагог ярко проявляет свойства аттракции, эмпатии и рефлексии.

*Аттракция* (от лат. *attractio* – притяжение) – способность педагога обладать притягательной силой, быть обаятельным, открытым. *Эмпатия* – умение педагога тонко чувствовать другого человека, его переживания, мотивы поступков и реакций на внешнюю среду. *Рефлексия* – способность педагога осознавать себя, свои психические состояния, видеть себя со стороны, чувствовать как тебя оценивают другие люди.

Вышеперечисленные свойства позволяют педагогу успешно решать учебно-воспитательные задачи на основе сотрудничества.

*Культура речи педагога* – это речевое мастерство, умение выбрать стилистически уместный вариант, выразительно и доходчиво изложить мысль. Педагог должен владеть нормами устного и письменного литературного языка, т.е. правилами произношения, ударения, грамматики. Речь педагога должна быть не только правильной, но и выразительной, образной, эмоциональной. Это достигается умелым использованием фразеологических оборотов, пословиц, поговорок, крылатых слов и выражений. Фразеологизмы служат средством меткой характеристики разных явлений действительности. Педагог должен помнить, что «язык без пословицы – что пища без соли».

Большое значение для устной речи имеет *интонация* – душа живого слова. Интонация бывает двух видов – логическая и эмоционально-экспрессивная. Цель первой – выделить отдельные слова и выражения, которые несут смысловую нагрузку. Цель второй – помочь педагогу передать свои чувства, свое отношение к рассказываемому. Интонация должна быть естественной и выражать подлинные чувства и настроение преподавателя, иначе она не произведет нужного впечатления на обучаемых.

### **3. Этические правила высшего образовательного учреждения**

*Этические обязанности профессорско-преподавательского состава:*

- быть примером студентам в соблюдении Правил;
- не предпринимать действий, чуждых интересам ВОУ;
- в случае возникновения какого-либо неприглядного происшествия или события, срочно информировать об этом администрацию;
- предупреждение любых событий, накладывающих пятно на честь и престиж ВОУ;
- не использовать сведения о ВОУ для причинения ущерба его интересам и авторитету или в своих интересах;
- пропаганда в учебном процессе относящихся к этике поведения наших национальных традиций, обычаев и ценностей;

- установление здорового образа жизни среди молодёжи, предотвращение их от негативного воздействия пьянства и наркомании, от других различных пагубных угроз и чуждых нам религиозных и экстремистских воздействий, опасностей «массовой культуры».

- содействие разработке эффективных форм и методов духовно-нравственного воспитания обучающихся и просветительской работы.

*Этические обязанности студентов:*

**а) на территории ВОУ:**

- при входе на территорию предъявлять студенческое удостоверение;
- не сорить на территории и бросать мусор только в урны;
- при встрече с преподавателями, приветствовать их;
- во время учебных занятий без причин не ходить по территории;
- быть бережливым по отношению к имуществу ВОУ (движимому и недвижимому имуществу, растительному и животному миру и т.д.)
- следовать правилам ношения одежды и взаимной беседы;
- не вешать различные средства рекламы без разрешения ответственных;
- соблюдение спокойствия в быту;
- вести борьбу против употребления и распространения наркотических и психотропных веществ, алкогольной и табачной продукции. Особо отмечается, что, согласно законодательству Республики Узбекистан, своевременное оповещение соответствующих органов о вышеуказанных случаях может быть причиной привлечения к ответственности.

**б) в аудитории:**

- выключать средства сотовой связи;
- не разговаривать во время занятий;
- соблюдать культуру по отношению к оборудованию, не расписывать парты;
- не оставлять после себя бумагу и другие ненужные вещи;
- не кушать, не жевать жвачку.

**в) в местах общественного питания:**

- придерживаться очереди при получении блюд;
- в очередях проявлять уважение по отношению к преподавателям, женщинам, старшим по возрасту;
- не шуметь во время приёма пищи;
- соблюдать установленные правила в пунктах общественного питания.

**г) в информационно-ресурсном центре (ИРЦ):**

- быть вежливым с сотрудниками ИРЦ;
- быть бережным по отношению к книгам и оборудованию;
- не разговаривать громко и не мешать окружающим;

- не оставлять за собой бумагу, жвачку и иной мусор;
- соблюдать правила получения и сдачи книг.

**д) в местах проживания студентов:**

- содержать личное имущество, не причинять ущерб;
- экономно (рационально) использовать электрическую энергию, газ и воду;
- соблюдать правила пользования кабинетами санитарии и гигиены;
- строго соблюдать «Устав» и «Правила внутреннего распорядка» Дома студентов.

**е) на спортивных комплексах:**

- входить в спортивный комплекс в надлежащей одежде и обуви;
- быть культурным по отношению к спортивному инвентарю;
- после занятий возвращать спортивный инвентарь на свои выделенные места;
- соблюдать установленный распорядок спортивного комплекса.

**ж) во дворце культуры и других местах проведения массовых мероприятий:**

- быть культурным по отношению к сиденьям и другому имуществу;
- во время массовых мероприятий не свистеть, не кричать, не выходить беспричинно до завершения мероприятия;
- не спать, не лежать на стульях, не разговаривать друг с другом, не мешать окружающим.

**А также,**

- своим примерным поведением и знаниями стремиться в различных кругах создавать возвышенные положительные впечатления о ВОУ;
- всегда стремиться к совершенству, глубоко осознать такие благородные качества, как жить честно и справедливо;
- заботиться об интересах, чести, славных традициях, авторитете и престиже ВОУ, преданно душой стараться сохранить их и быть в уважительном отношении к ним.

*Запреты в этике профессорско-преподавательского состава и студентов.*

**Преподавателю строго запрещается:**

- унижение личности и ценностных качеств членов коллектива, обсуждение личных и семейных проблем других лиц;
- организация различных интриг, сплетен и клеветы над членами коллектива и другими лицами;
- обсуждение со студентами профессиональных и личных недостатков своих сослуживцев;
- без оснований отстранять от учебных занятий студентов;
- осуществлять на учебных занятиях коммерческую рекламу;

- проводить на учебных занятиях религиозную агитацию;
- приходить на учебные занятия в пьяном виде, небритым и с нарушением установленного порядка ношения одежды;
- пить и курить в зданиях.

***Студенту строго запрещается:***

- грубить преподавателям, на занятиях говорить без оснований;
- обсуждать с преподавателем оценки других студентов;
- врать, жульничать или совершать действия, связанные с введением в заблуждение преподавателей;
- проявлять неуважение по отношению к сотрудникам и своим товарищам;
- получать помощь со стороны, оказывать помощь другим при защите письменных работ и выполнении других процедур рейтингового контроля;
- сдавать от своего имени задания или письменные работы, подготовленные другими лицами;
- пропускать и опаздывать на занятия;
- выходить из аудитории во время занятий без разрешения преподавателя;
- умышленно наносить вред действиям другого студента;
- демонстрировать различными путями свою хорошую материальную обеспеченность.

*Этические отношения между администрацией, профессорско-преподавательским составом и сотрудниками*

Отношения между администрацией, профессорско-преподавательским составом и сотрудниками основываются на принципах взаимного уважения, единства, трудолюбия, толерантность, человечности, заботливости и справедливости.

Недопустимы попытки давления с любой стороны при взаимодействии администрации, преподавателей и сотрудников по вопросам, относящимся к их трудовой деятельности, а также выработка решений, не соответствующих принципам справедливости и интересам ВОУ.

Между работниками одного должностного уровня рекомендуется решение проблем в рабочем порядке, если это способствует более эффективной работе. Приветствуется решение текущих вопросов работниками одного уровня в пределах их компетенции без привлечения руководства.

В коллективе порядок обращения с тем или иным вопросом к администрации формируется на основе принципа субординации.

Инициативы и идеи преподавателя и сотрудника по дальнейшему улучшению духовно-нравственного климата в ВОУ поощряются.

Администрация в целях профессионального и интеллектуального развития преподавателей и сотрудников создаёт все привилегии для пользования удобными рабочими местами, современными компьютерами, Интернетом, библиотечным фондом и информационными ресурсами, а также для отдыха, лечения, физического совершенствования.

### **Контрольные вопросы и задания:**

1. Расскажите о роли и значении высокопрофессиональных кадров для экономики страны.
2. Что такое педагогика?
3. Какие основные составляющие педагогического мастерства вы знаете?
4. Что такое педагогическая техника?
5. Какие основные критерии педагогической компетенции?
6. Каковы особенности культуры речи педагога?
7. Перечислите этические нормы преподавателя ВУЗа.
8. Перечислите этические нормы студента ВУЗа.

## **Лекция № 7. СОСТАВ И СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ (2 часа)**

**Цели занятия:** осмыслить сущность управления учебными заведениями как целостной системы, проследить специфические закономерности управления государственными и региональными образовательными учреждениями, изучить состав и структуру управления высшего образовательного учреждения.

### *П л а н :*

1. *Управление учебными заведениями как целостная система.*
2. *Управление государственными и региональными образовательными учреждениями.*
3. *Состав и структура управления высшего образовательного учреждения.*

**Ключевые слова:** целостность, функционирование, государство, работодатель, общенациональная политика, стандарт, управление, управленческая деятельность, устав, учёный и учебно-методические советы, инновационное управление.

### **1. Управление учебными заведениями как целостная система**

Педагогическая система является самостоятельным развивающимся объектом, состоящим из ряда компонентов. Управление педагогической системой сохраняет ее целостность, но в то же время позволяет вносить изменения, влиять на действие

отдельных ее компонентов. Функционирование педагогической системы направлено на достижение целей, обусловленных потребностями общества, которые должны быть достигнуты в строго определенное время (период подготовки высококвалифицированного рабочего или специалиста).

Взаимодействие государственных органов с заказчиками кадров призвано стимулировать гибкость и рационализацию управления образовательной системой, распределять между ними ответственность за процесс и качество профессиональной подготовки, сохраняя при этом единое образовательное пространство в государстве. Каждый из субъектов управления — государство, регионы, работодатели, общественные организации — реализует свой интерес в осуществлении профессионального образования. Это определяет характер их функций в управлении образованием, долю его финансирования, степень влияния на содержание образования и объем полномочий.

Необходимость участия государства и его органов в управлении образованием обусловлена тем, что образовательная система выполняет часть социальных функций государства в интересах общества и каждого его члена. В условиях происходящей децентрализации государство продолжает участвовать в управлении образованием, но его функции существенно изменяются и приобретают в основном координирующий характер.

**К функциям государства в управлении образованием относятся:**

- определение уровней образования, статуса образовательных учреждений, порядка установления контрольных экзаменов и выпускных документов государственного образца (в Узбекистане выделены дошкольное образование, общее среднее образование – начальное (I-IV классы и общее среднее образование (I-IX классы), среднее специальное, профессиональное образование (**Академический лицей** – трехлетнее среднее специальное учебное заведение, обеспечивающее интенсивное развитие интеллектуальных способностей, углубленное, дифференцированное и профессионально-ориентированное обучение студентов; **Профессиональный колледж** – трехлетнее среднее профессиональное учебное заведение, обеспечивающее углубленное развитие профессиональных склонностей, умений и навыков студентов, получение одной или нескольких специальностей по выбранным профессиям), высшее образование (**бакалавриат** – базовое высшее образование с фундаментальными знаниями по одному из направлений высшего образования со сроком обучения не менее четырех лет; **магистратура** – высшее образование по конкретной специальности с продолжительностью обучения не менее двух лет на базе бакалавриата), послевузовское образование (аспирантура, адъюнктура, докторантура, соискательство), повышение квалификации и переподготовка кадров, внешкольное образование (образовательные учреждения культурно-эстетического, научного, технического, спортивного и других направлений – дворцы, дома, клубы и центры детского, юношеского творчества, детско-юношеские спортивные ВУЗ, ВУЗ искусств, музыкальные ВУЗ, студии, библиотеки, оздоровительные и другие учреждения);

- принятие законодательных и нормативных актов, необходимых для сохранения единого образовательного пространства в государстве, защиты прав человека на рынке труда и обеспечения свободной миграции рабочей силы (законы об образовании, в том числе профессиональном, и дополняющие их законы или нормативные акты о порядке финансирования образования, переподготовке, о повышении квалификации преподавательского персонала);

- разработка общенациональной политики в области образования, которая определяет стратегические цели подготовки кадров, а также профессиональной переподготовки безработных, что обусловлено экономическим развитием страны, ситуацией на рынке труда, приоритетами в социальной сфере;

- установление уровня налогообложения предприятий и коммерческих организаций, направленного на развитие профессионального образования.

Система образования представляет собой организационную структуру со сложным управлением. Она работает как сетевая система, составные (региональные) части которой функционируют в режиме общегосударственной политики установленных целей. Низовые звенья самостоятельно решают возникающие вопросы, учитывая традиции и специфику региона как относительно замкнутого пространства с характерными особенностями в сфере экономики, демографии, социальных отношений.

На уровне учреждения профессионального образования деятельность управленческих органов расширяется:

- повышается самостоятельность образовательного учреждения, устанавливаются прямые связи с рынком труда через профессиональное обучение граждан;

- изыскиваются дополнительные ресурсы;

- с учетом меняющегося рынка труда вносятся необходимые изменения в образовательные программы, совершенствуются методики обучения, обеспечивается повышение компетентности преподавателей;

- реализуются дополнительные профессиональные услуги (сверх государственного образовательного стандарта), разрабатываются собственные учебные программы.

В настоящее время образовательные учреждения различных типов и видов имеют право самостоятельного решения вопросов, связанных с формированием контингента обучающихся, выбором форм и методов обучения, с разработкой и самостоятельным утверждением рабочей учебно-программной документации, подбором и расстановкой педагогических кадров. Но в целях сохранения единого образовательного пространства органы управления осуществляют лицензирование, аттестацию и государственную аккредитацию образовательных учреждений.

## **2. Управление государственными и региональными образовательными учреждениями**

В Узбекистане управление государственными и региональными образовательными учреждениями осуществляется в соответствии с законодательством Республики Узбекистан и уставом соответствующего образовательного учреждения на принципах единоначалия и самоуправления. Формами самоуправления образовательного учреждения являются совет образовательного учреждения, попечительский совет, общее собрание, педагогический совет и др. Порядок выборов органов самоуправления образовательного учреждения и их компетенция определяются уставом образовательного учреждения. Непосредственное управление образовательным учреждением осуществляют прошедшие соответствующую аттестацию директор, ректор или иной руководитель. Разграничение полномочий между советом образовательного учреждения и руководителем определяется уставом учреждения.

Общее руководство государственным или региональным учреждением среднего специального, профессионального образования осуществляется выборным советом, включающим в себя представителей образовательного учреждения, региональных и общественных организаций, который принимает участие в комплектовании учреждения обучающимися и инженерно-педагогическими кадрами, в работе аттестационных и ревизионных комиссий, в рассмотрении расходования средств на содержание образовательного учреждения, рассматривает все случаи отчисления и перевода обучающихся в другое образовательное учреждение и осуществляет другие полномочия, предусмотренные уставом образовательного учреждения.

Деятельность этого совета направлена на расширение коллегиальных, демократических форм в управлении образовательным учреждением, развитие инициативы инженерно-педагогических работников. Порядок выбора совета определяется уставом образовательного учреждения.

Непосредственное управление учреждением среднего специального, профессионального образования осуществляет прошедший соответствующую аттестацию директор. Директор может быть нанят советом образовательного учреждения (в том числе с предварительным согласованием кандидатуры с учредителем или с последующим утверждением учредителем), назначен учредителем или нанят им по контракту.

Разграничения других полномочий между советом образовательного учреждения и его директором, а также порядок приема директора определяются уставом. Должностные обязанности директора учреждения начального профессионального образования и его филиала не могут исполняться по совместительству.

Учреждение среднего специального, профессионального образования располагает самостоятельностью в организации образовательного процесса, подборе и расстановке кадров, научной, финансовой, хозяйственной и иной деятельности в

пределах, определенных законодательством Республики Узбекистан и уставом образовательного учреждения.

Важнейшей частью организационной структуры управления функционированием и развитием образовательного учреждения является управляющая подсистема. Главными компонентами управляющей подсистемы являются: уровневая структура управления с составом субъектов, функции управления, методы и формы воздействия.

В образовательном учреждении можно выделить различные типы управляющих структур.

Линейная структура представляет собой последовательно выстроенную иерархическую структуру индивидуальных и групповых субъектов с подчинением снизу вверх. Отношения выстраиваются на основе субординации субъектов.

Функциональная структура характеризуется построением субъектов в соответствии с их предназначением и функциональными обязанностями, в которых доминируют связи и отношения координации.

Линейно-функциональная структура управления представляет собой более развитую систему субординации и координации, направленную на реализацию имеющихся целей и задач. Она способствует укреплению как горизонтальных, так и вертикальных связей. В данном режиме действий могут реализовываться функции самоуправления и соуправления. Данное управление имеет личностно-ориентированный подход с делегированием прав, обязанностей и ответственности (рис. ).

Матричная структура предполагает гибкую структуру управления с мобильно изменяющимися звеньями. Для решения инновационных задач вводятся новые субъекты - временные и постоянные, обеспечивающие развивающее обучение и воспитание. В основе такой структуры лежит функциональное управление, направленное на получение высоких конечных результатов, спроектированных субъектами различных уровней и участков работы (рис. ).

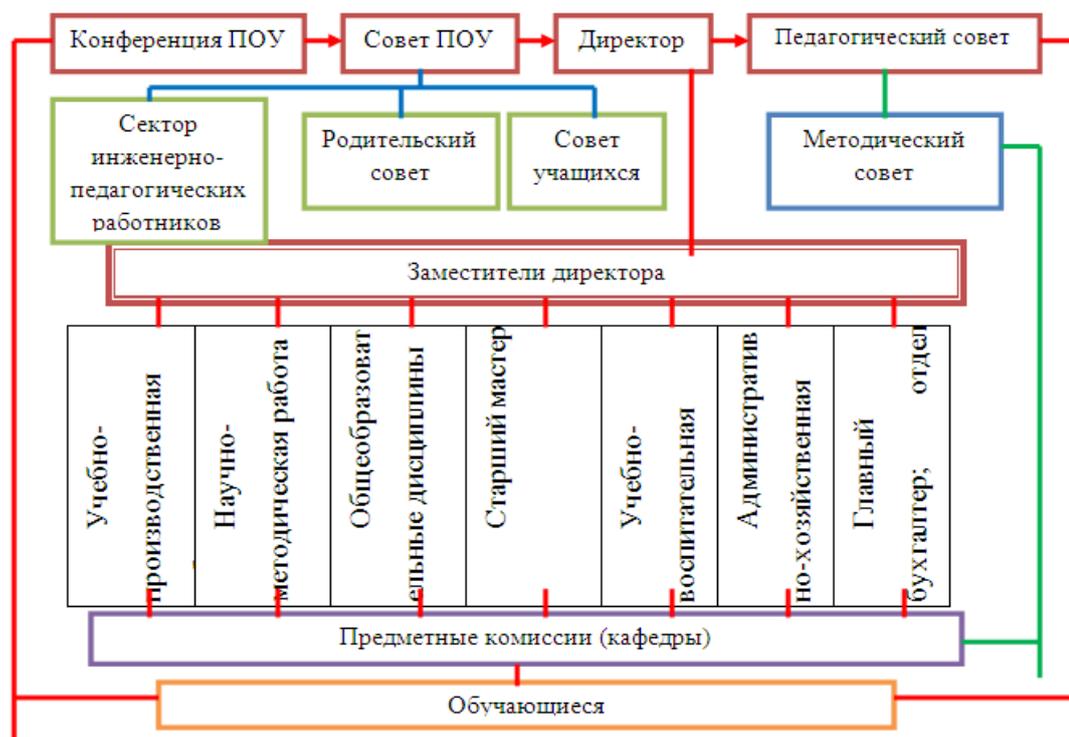


Рис. . Линейно-функциональная структура управления ПОУ.



Рис. . Матричная структура управления ПОУ.

### 3. Состав и структура управления высшего образовательного учреждения

Система высшего образования состоит из:

- государственных и негосударственных образовательных учреждений высшего образования, реализующих образовательные и профессиональные программы в соответствии с государственными образовательными стандартами;

- научно-педагогических учреждений, выполняющих исследовательские работы, необходимые для развития высшего образования;
- органов государственного управления образованием, а также подведомственных им предприятий, учреждений и организаций.

Подготовка специалистов в образовательных учреждениях высшего образования осуществляется в соответствии с «Классификатором направлений и специальностей высшего образования».

Перечень направлений образования и специальностей образовательных учреждений высшего образования определяется на основе развития маркетинга в сфере образования и подготовке кадров и периодически пересматривается с учетом потребностей рынка труда.

Высшее образование имеет две ступени: бакалавриат и магистратуру.

**Бакалавриат** - базовое высшее образование с фундаментальными и прикладными знаниями по направлению подготовки с продолжительностью обучения не менее четырех лет. По завершении бакалаврской программы выпускникам по итогам государственной аттестации присуждается степень «бакалавр» по направлению подготовки и выдается диплом государственного образца с соответствующим вкладышем.

**Магистратура** - высшее образование с фундаментальными и прикладными знаниями по конкретной специальности направления подготовки с продолжительностью обучения не менее двух лет на базе бакалавриата. По завершении магистерской программы выпускникам по итогам государственной аттестации присуждается степень «магистр» по конкретной специальности направления подготовки и выдается диплом государственного образца с соответствующим вкладышем.

Дипломы государственного образца бакалавра и магистра дают правовых обладателям заниматься профессиональной деятельностью в соответствии с направлением подготовки(специальностью) или продолжить обучение в образовательных учреждениях последующего вида.

В Республике Узбекистан устанавливаются следующие типы образовательных учреждений высшего образования: университет, академия, институт.

#### **Университет:**

- реализует образовательные программы высшего и после вузовского образования по широкому спектру областей знаний и направлений подготовки;
- осуществляет переподготовку и повышение квалификации специалистов различных отраслей экономики, педагогических кадров образовательных учреждений высшего образования, профессиональных колледжей и академических лицеев;
- выполняет фундаментальные и прикладные научные исследования по широкому спектру наук;
- является научным и методическим центром в соответствующих областях знаний.

### **Академия:**

- реализует образовательно-профессиональные программы высшего и послевузовского образования по конкретным областям знаний по направлениям подготовки;

- осуществляет переподготовку и повышение квалификации кадров высшей квалификации для определенной области научной и научно-педагогической деятельности;

- выполняет фундаментальные и прикладные исследования в одной из областей науки, культуры и искусства;

- является ведущим научным и методическим центром в области своей деятельности;

### **Институт:**

- реализует образовательно-профессиональные программы высшего и послевузовского образования, как правило, по направлениям подготовки в пределах одной области знаний;

- осуществляет переподготовку и повышение квалификации специалистов для определенных отраслей экономики;

- ведет прикладные и, как правило, фундаментальные научные исследования.

В образовательных учреждениях высшего образования по направлениям обучения формируется факультеты, отделения и академические группы студентов.

Государственное регулирование рынка образовательных услуг в сфере высшего образования основывается на формировании конкурентной среды между образовательными учреждениями, обеспечении развития государственных и негосударственных образовательных учреждений, развитии системы платных консультационных и дополнительных услуг, не предусмотренных основными образовательно-профессиональными программами.

Образовательные учреждения высшего образования создаются, реорганизуются и ликвидируются в порядке, установленном Кабинетом Министров Республики Узбекистан.

Подготовка специалистов высшего образования и высшей квалификации по заказу государства осуществляется на основе государственных образовательных грантов, выделяемых ежегодно государственным и негосударственным образовательным учреждением, на основе изучения спроса юридических лиц. Покрытие расходов на обучение за счет государственных образовательных грантов осуществляется за счет средств республиканского бюджета.

Подготовка указанных специалистов по заказам предприятий и организаций осуществляется на контрактной основе.

Структурный состав и организационно-управленческая структура приведены ВУЗа на примере НГГИ приведены на рисунках и .

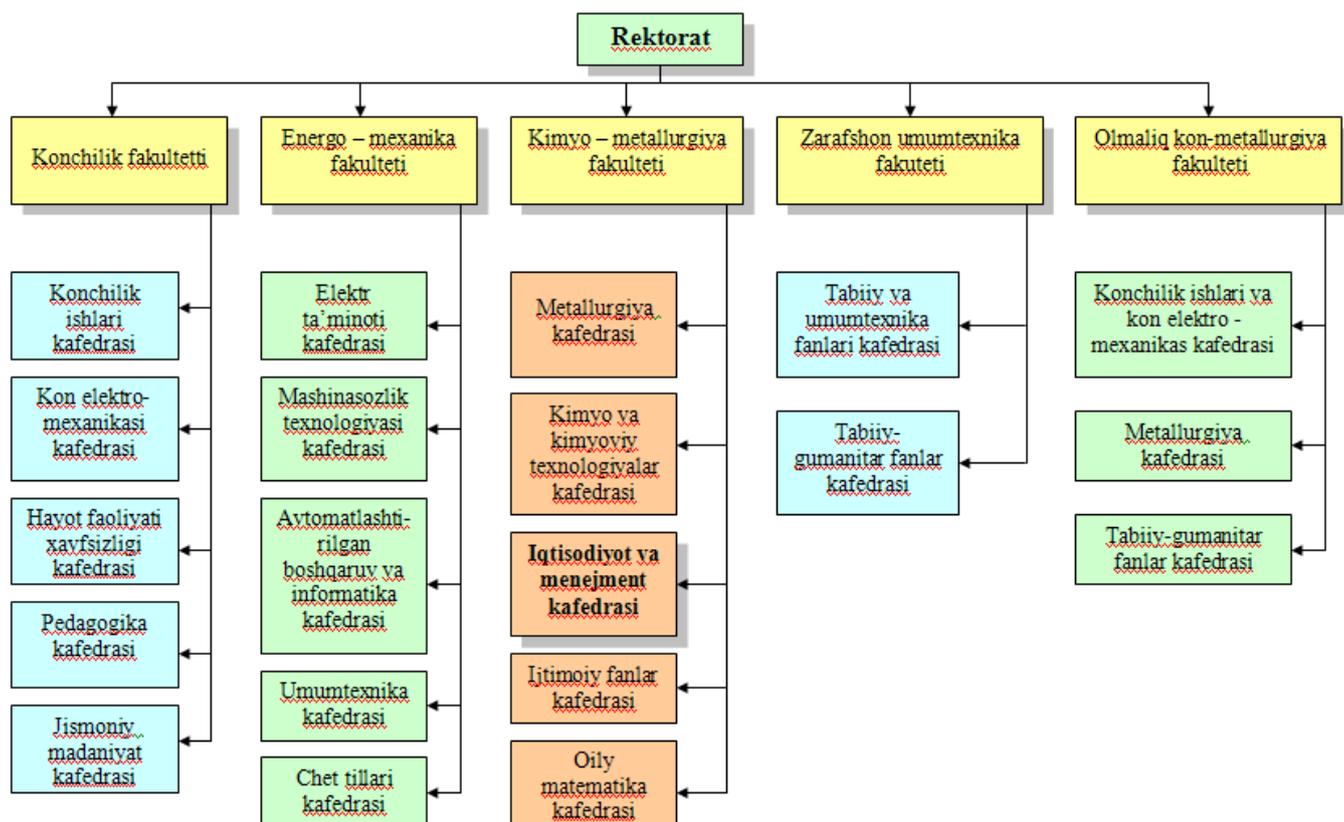


Рис. . Структурный состав Навоийского ГТИ

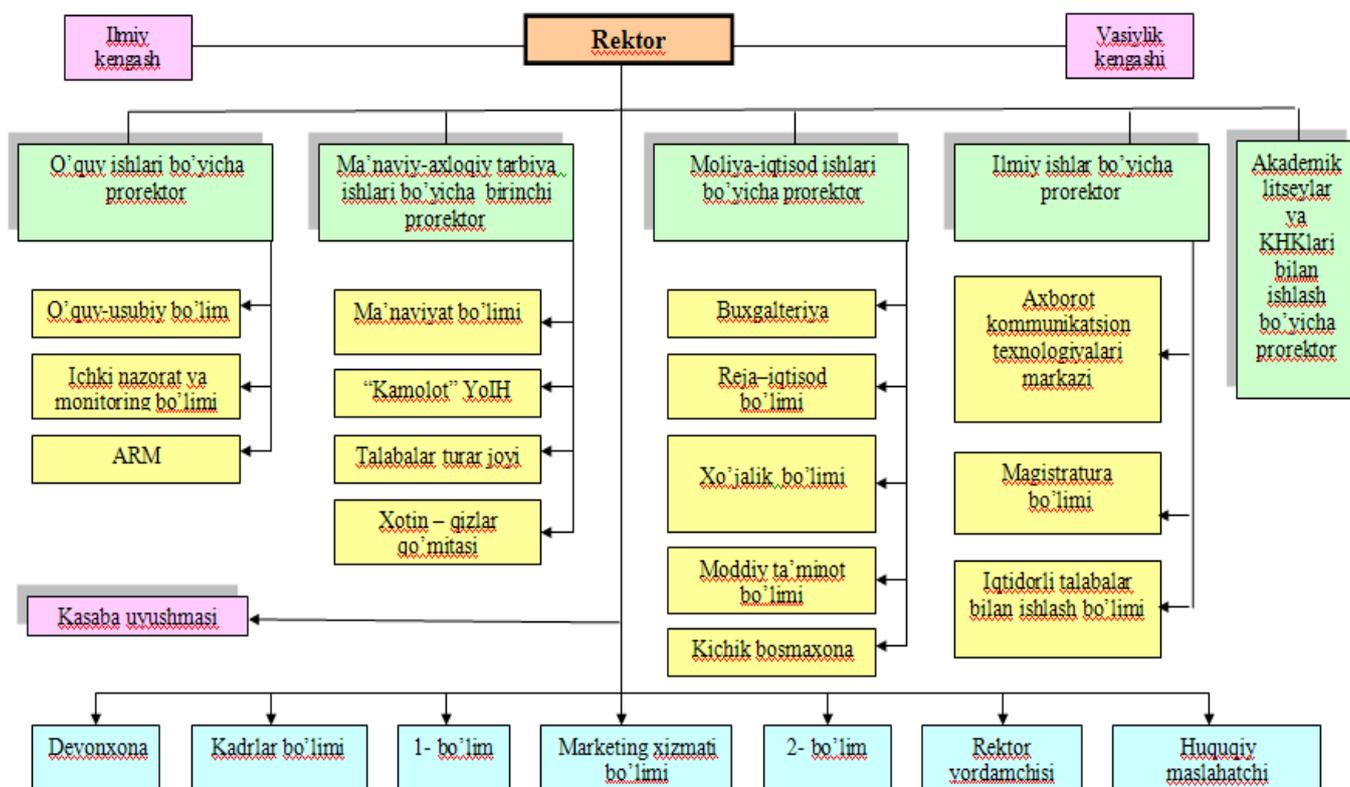


Рис. . Организационно-управленческая структура Навоийского ГТИ.

### **Контрольные вопросы и задания:**

1. Что понимается под управлением учебными заведениями как целостная система?
2. Какие функции выполняет государства в управлении образованием?
3. Каковы отличительные особенности управления государственными и региональными образовательными учреждениями?
4. Как понимается линейно-функциональная структура управления?
5. В чем особенности матричной структуры управления образованием?
6. Что такой «бакалавриат»?
7. Что такой «магистратура»?
8. Какие типы образовательных учреждений высшего образования устанавливаются в Республике Узбекистан?
9. Каков структурный состав ВУЗа?
10. Какова организационно-управленческая структура ВУЗа?

### **Лекция №8. ПРИНЦИПЫ И МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ (2 часа).**

**Цели занятия:** осмыслить сущность принципы и механизм современных систем управления; проследить специфические особенности механизма организации современного менеджера.

*П л а н :*

1. *Классические и современные принципы управления.*
2. *Механизм организации труда менеджера.*

**Ключевые слова:** рыночные отношения, система управления, организация труда, производительность труда, специализация и кооперация труда, унификация и стандартизация документации, механизация и автоматизация труда, рациональная организация, санитарно-гигиенические нормы и режим труда и отдыха, психологический фактор, контроль принятых решений.

#### **1. Классические и современные принципы управления**

Целью классической ВУЗ было создание *универсальных принципов*

управления. При этом она исходила из идеи, что следование этим принципам несомненно приведет организацию к успеху.

Эти принципы затрагивали два основных аспекта. Одним из них была разработка рациональной системы управления организацией. Определяя основные функции бизнеса, теоретики-классики были уверены в том, что могут определить лучами способ разделения организации на подразделения или рабочие группы. Традиционно такими функциями считались финансы, производство и маркетинг. С этим было тесно связано и определение основных функций управления. Главный вклад Файоля в теорию управления состоял в том, что он рассмотрел управление как универсальный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций, таких как планирование и организация.

Вторая категория классических принципов касалась построения *структуры* организации и управления работниками. Примером может служить принцип единоначалия, согласно которому человек должен получать приказы только от одного начальника и подчиняться только ему одному. Пример представляет собой сжатое изложение 14 принципов управления Анри Файоля, многие из них до сих пор практически полезны, несмотря на изменения, которые произошли с тех пор, как Файоль впервые их сформулировал.

*Принципы управления Файоля:*

1. Разделение труда.
2. Полномочия и ответственность.
3. Дисциплина.
4. Единоначалие.
5. Единство направления.
6. Подчинённость личных интересов общим.
7. Вознаграждения персонала.
8. Централизация.
9. Скалярная цепь (руководство «сверху - вниз»).
10. Порядок.
11. Справедливость.
12. Стабильность рабочего места для персонала.
13. Инициатива.
14. Корпоративный дух.

Другим крупным теоретиком области управления экономикой был Гарринтон Эмерсон (1853-1931). Он написал книгу «Двенадцать принципов производительности» в которой в первые изложил систему взглядов на рационализацию всей деятельности человека. Эмерсон разработал методику достижения максимальной производительности труда, основанию на следующих принципах:

1. Отчетливо поставленные идеи и цели.

2. Здравый смысл.
3. Компетентная консультация.
4. Строгая дисциплина.
5. Справедливое отношение к персоналу.
6. Диспетчирование.
7. Быстрый, надежный, полный, точный и постоянный учет.
8. Нормы и расписание.
9. Нормализация условий.
10. Нормирование операций.
11. Писанные стандартные инструкции.
12. Вознаграждение за производительность.

Генри Форд (1863-1947) разработал организационно-технические принципы управления производством. Исследования Форда являлся новым этапом не только в развитии техники, организации и управления, но и в повышении производительности труда. Форд ставил ту же задачу, что и Тейлор, - высокая производительность труда при минимальных затратах, но решил ее по другому. Тейлор обработал особое внимание на организацию человеческого труда, а Форд – на рационализацию техники, технологии, производства.

К основным принципам современного менеджмента относят:

1. Целенаправленность и последовательность.
2. Состязательность и максимальное вовлечение исполнителей в принятие решений.
3. Научность в сочетании с элементами искусства.
4. Функциональную специализацию в сочетании с универсальной деятельностью.
5. Оптимальное сочетание централизованного регулирования и самоуправления.
6. Учет индивидуальных особенностей работников.
7. Обеспечение единства прав и ответственности в каждом звене.
8. Последовательность и непрерывность.
9. Контроль, координация действий.
10. Учет закономерностей как межличностных отношений, так и группового поведения.

## **2. Механизм организации труда менеджера**

Организация труда менеджера требует, чтобы каждый исполнитель в аппарате управления имел ограниченное и в достаточной степени однородное количество дел. Это позволяет повышать производительность труда, качество работы и накапливать конкретный практический опыт.

*Специализация* должна определять круг обязанностей таким образом, чтобы квалификация работника использовалась возможно более полно.

*Кооперация труда* предусматривает установление связей между органами управления и работниками различных подразделений аппарата управлению.

*Разделение* (специализация) и кооперация (совместные усилия) труда менеджеров находит закрепление в положениях структурных подразделений и должностных инструкциях работников аппарата управления.

Для обеспечения единого подхода к *рационализации труда* работников аппарата управления используются также *тарифно-квалификационные справочники (ТКС)*, которые предусматривают объем знаний, необходимых для выполнения соответствующих работ, характеристику сложности работы, требуемый уровень и необходимый стаж для должности руководителя, а также специалистов, занятых выполнением разнообразных управленческих функций.

На труд менеджера существенное влияние оказывает *содержание информации* в документах и технология прохождения документации на предприятии. Значительный эффект здесь может дать сокращения числа инстанций прохождения документов за счёт их объединения, вследствие чего ликвидируется необоснованное согласование.

*Унификация и стандартизация документации* – важнейшее направление организации труда менеджера.

Особую важность приобретает механизация и автоматизация труда менеджера путем внедрения Автоматизированных систем управления (АСУ). АСУ позволяет механизировать около 80% работ по управлению.

Важным направлением совершенствование труда менеджера является *рациональная организация рабочего места* и его планировка.

Важное значение приобретает создание условий для работников аппарата управления, которые во многом зависят от соблюдения санитарно-гигиенических норм, температуры, влажности, освещенности, уровня шума, а также правильного режима труда и отдыха.

На производительность труда существенное влияние оказывает *психологический фактор* – взаимоотношения между самими сотрудниками. От этого зависит настроение, творческая активность и результативность труда. Этого можно добиться путем изучения психологических факторов, выявления недостатков, разработки и внедрения мероприятий, способствующих нормализации и ликвидации стрессов.

Менеджер должен сочетать в себе качество организатора, воспитателя, исследователя и администратора. Он должен уметь рационально распределять время, планировать свою деятельность, выработать нормальный ритм в работе и установить привычную последовательность выполнения им трудовых действий и постоянную нагрузку.

Большое место в деятельности менеджера занимают различного рода совещания. Поэтому для правильной организации совещания необходимо:

1. Тема совещания должна содержать проблему, которую можно решать только коллективно. Обсуждение темы следует ограничивать одним совещанием;
2. Участники совещания должны обладать достаточным опытом и знаниями для решения обсуждаемой проблемы;
3. О содержании совещания следует заранее оповестить всех участников, чтобы они имели достаточно времени для подготовки материала для выступлений;
4. Заранее точно указать дату, время и место проведения совещания, чтобы участники могли спланировать свой рабочий день;
5. Руководитель совещания должен предварительно хорошо подумать цель и форму проведения совещания.

Важна также и процедура совещания, создание условий для свободного делового обсуждения.

Из многочисленных обязанностей руководителя следует выделить также прием посетителей и проведение бесед. Прием по инициативе подчиненных целесообразно вести в специально отведенное время. Если беседа состоится по вызову руководителя, важно предварительно предупредить подчиненного о цели и времени беседы. Это даст возможность подчиненному подготовиться по существу вопроса и избежать ненужного психологического напряжения.

Одним из важнейших факторов эффективности труда руководителя – *организация контроля за исполнение принятых решений.*

*Контроль*, являясь постоянной функцией руководителя, должен учитываться при его рабочем плане и носить характер документального ознакомления с материалами, вызова для личного доклада, инспекционной поездки.

Руководитель должен создать спокойную обстановку для работы всего коллектива и аппарата управления, так как от этого зависит эффективность всей системы управления, а следовательно, и производства.

### **Контрольные вопросы и задания:**

1. Понятие системы управления.
2. Требования рынка к менеджеру.
3. В чем сущность специализации и кооперации труда менеджеров?
4. Понятие об унификации и стандартизации документации.
5. В чем сущность механизации и автоматизации управленческого труда?
6. Сущность рациональной организации и планировки рабочего места.
7. Каков порядок контроля над исполнением принятых решений?

## **Лекция №9. УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ ОБРАЗОВАНИЯ (2 часа)**

**Цели занятия:** Осмыслить сущность управления качеством образовательного процесса в учебных заведениях, осознать необходимость, роль и задачи субъектов образования (руководителя ВУЗа, преподавателя, студента) в системе менеджмента качества.

*П л а н :*

- 1. Система менеджмента качества в сфере образования.*
- 2. Необходимость и задачи внедрения СМК.*
- 3. Роль преподавателя в системе менеджмента качества.*
- 4. Студент – потребитель образовательных услуг в системе менеджмента качества.*

**Ключевые понятия:** Качество, рынок, потребитель, свойство, ИСО, СМК, руководство, преподаватель, студент, обязанности, поведение, кодекс чести.

### **1. Система менеджмента качества в сфере образования.**

Во всём мире при организации своей деятельности тысячи предприятий внедряют философию всеобщего управления качеством, которая используется для постоянного улучшения всех процессов деятельности той или иной компании. Философия системы управления качеством непосредственно связана и базируется на серии норм обеспечения качества, заложенных в серии международных стандартов ИСО (International Organization for Standardization) серии 9000:2000, разрабатываемых Международной организацией стандартов.

Требования стандартов ИСО серии 9000 направлены на создание систем управления качеством деятельности организаций. Так как стало понятно, что только применением контроля невозможно добиться качества производства, начали разработку международных стандартов, в которых отмечается, что к проблемам качества необходимо подходить комплексно через системное управление производством. Это видно из основных принципов СМК:

- 1) ориентация на потребителя;
- 2) лидерство руководства компанией;
- 3) вовлечение персонала;
- 4) процессный подход;
- 5) системный подход;
- 6) непрерывное совершенствование;
- 7) подход к принятию решений, основанных на фактах;
- 8) взаимовыгодное отношение с поставщиками.

Таким образом, **система менеджмента качества (СМК)** - это целеоправданная, экономически выгодная, прагматичная организация деятельности предприятий, основанная на активном участии всех её членов.

Использование методов управления качеством впервые в Узбекистане получило распространение в конце XX века, в 90-е годы в промышленности, однако в настоящее время СМК находит применение в сфере предоставления услуг – в телекоммуникации, в здравоохранении, в сервисе, а в последние годы разрабатывают методы применения СМК в сфере образования. Во всём мире назрела необходимость поставить задачи повышения эффективности деятельности образовательных учреждений и обеспечения конкурентоспособности на рынке образовательных услуг.

Повышение качества образовательных услуг вузов в этой связи нужно рассматривать как стратегическую цель в рамках государственных задач, и как средство обеспечения жизнедеятельности, развития и процветания вуза в рамках задач самого вуза. Сегодня вуз признаёт свое положение как "субъект рынка" и, следовательно, признаёт, что все закономерности рыночной экономики, закономерности борьбы за выживание и "естественный отбор" действуют и на рынке образовательных услуг. С точки зрения индустрии образования, в качестве потребителей можно рассматривать государство и общество, компании и фирмы, учреждения и предприятия, студентов.

*Государство и общество* как потребители требуют и ожидают развития экономики страны, роста благосостояния граждан, повышения уровня культуры, образованности, правовой и социальной грамотности. Компании и фирмы, предприятия и учреждения ожидают профессионально компетентных, коммуникативных специалистов, имеющих позитивное отношение к своей профессии. Учащиеся стремятся повысить свой уровень образованности, интеллектуальный уровень, получить профессию, быть востребованным на рынке труда, повысить свой социальный статус, тем самым улучшить свой жизненный уровень. Следовательно, если принять во внимание, что в образовательной системе потребителем является студент, а учреждением, предоставляющим образовательные услуги, – вуз, то его деятельность должна быть организована так, чтобы она удовлетворяла потребителя - студента и всё общество.

Если результатом деятельности предприятий должен быть качественный продукт, то результатом деятельности вуза, использующего СМК, будет подготовка высококвалифицированного специалиста. СМК предполагает не только подготовку высококвалифицированных специалистов, но и применение такой системы в вузе заставляет постоянно повышать свой уровень знаний и преподавателей, а, следовательно, СМК предполагает и постоянное повышение квалификации

профессорско-преподавательского состава, о котором говорится в Национальной программе по подготовке кадров Республики Узбекистан.

## **2. Необходимость и задачи внедрения СМК**

Необходимость внедрения СМК связана с главной задачей образования на современном этапе – *совершенствованием образовательных программ и улучшением качества предоставления образовательных услуг с целью удовлетворения потребностей общества и подготовки специалистов, отвечающих требованиям современного этапа развития экономики страны.*

В современных условиях вузы работают в среде повышенной конкурентной борьбы. Поэтому те вузы, которые будут использовать принципы СМК, получат значительное преимущество перед конкурентами, так как вся система будет ориентирована на потребителя услуг и основные факторы, оцениваемые потребителем:

- 1) понимание потребностей общества;
- 2) высокая квалификация профессорско-преподавательского состава;
- 3) научный авторитет;
- 4) престиж вуза;
- 5) конкурентоспособность;
- 6) техническая оснащённость вуза (помещение, оборудование и т.п.).

Реализация всех поставленных задач по внедрению СМК требует в первую очередь наличия квалифицированного профессорско-преподавательского персонала в самом образовательном учреждении и его способности готовить специалистов для предприятий. СМК предполагает создание условий для организации качественной работы и всего обслуживающего персонала университета, что тоже немаловажно для эффективной работы самого вуза.

Таким образом, внедрение СМК в образовательном учреждении позволит:

- Сплотить сотрудников в команду единомышленников, способных эффективно решать поставленные задачи в интересах всего коллектива.
- Способствовать созданию условий для подготовки высококвалифицированных специалистов.
- Постоянно повышать квалификацию профессорско-преподавательского состава.
- Позитивно решать экономические проблемы в образовании.
- Обслуживающему персоналу качественно выполнять свои обязанности.

Высшее руководство ВУЗа, внедряющее принципы СМК, решает следующие задачи:

1. Принять ответственное решение о проведении работ по внедрению СМК.

2. Создать Совет по качеству, который должен возглавить руководитель вуза, и назначить должностных лиц, ответственных за качество в учебном заведении и каждом его подразделении.

3. Разработать стратегию СМК, т.е. определить политику, цели и задачи учреждения, показатели оценки качества, а также определить преимущества, которые получит вуз, и сроки, в которые эти преимущества будут достигнуты.

4. Определить и документировать все процессы, происходящие в вузе.

5. При необходимости привести в соответствие права, обязанности и ответственность каждого сотрудника вуза, исходя из разработанных нормативно-правовых документов, и информировать сотрудников об этом.

6. Выработать и внедрить в вузе формы и методы контроля и отчётности.

7. Разработать Руководство по качеству, методические рекомендации по всем процессам организации, рабочие инструкции для каждого работника учреждения вплоть до обслуживающего персонала.

8. При необходимости реорганизовать структуру управления вуза с целью удаления всех барьеров между подразделениями в деятельности, относящейся к вопросам качества.

9. Сформировать рабочие группы для разработки необходимой документации и внедрения их в подразделениях для улучшения процессов деятельности.

10. Рабочим группам необходимо внедрять и контролировать выполнение рекомендаций на местах.

11. Совет по качеству должен анализировать результаты контроля выполнения сотрудниками вуза рекомендаций, выработанных группами.

12. Постоянно информировать сотрудников коллектива о внедрении в вузе СМК и о преимуществах, которые будут получены в результате этой деятельности.

## **2. Роль преподавателя в системе менеджмента качества**

Осмысливая деятельность по оказанию образовательных услуг в вузе с точки зрения требований международных стандартов ИСО серии 9000:2000, рассмотрим роль преподавателя в образовательном процессе с позиций СМК, ведь не секрет, что не только от руководства вуза, но и от преподавателя зависит последовательное и динамичное совершенствование вуза.

Зачастую руководство вузов, не до конца понимают роли преподавателя на рынке образовательных услуг, и пока по старинке считают, что качество и престиж университета зависит только от его руководства. А на работу преподавателя смотрят только с точки зрения контроля его деятельности. Между тем, если смотреть на преподавателя с точки зрения индустрии образования, то он является производителем образовательных услуг. Что это за образовательные услуги?

Это – лекции, семинары, практические занятия, лабораторные работы, учебники, учебные и учебно-методические пособия и т.п., одним словом, всё, что необходимо для реализации образовательных программ, которые, кстати говоря, создаёт тоже преподаватель. Значит, от преподавателя зависит качество образовательных программ, созданных им, поскольку преподаватели высших учебных учреждений имеют определённую свободу при разработке и реализации образовательных программ и учебных планов. Поэтому качество образовательных программ зависит от персональной компетентности преподавателя. Следовательно, качество и компетентность имеют важное значение для получения требуемых результатов. Как определить компетентность преподавателя, качество созданной образовательной программы?

Определить поможет ориентация на внешний рынок (государство и общество) и внешнего потребителя (студента). В вузах, занимающихся предоставлением образовательных услуг, большая часть персонала непосредственно контактирует с внешним потребителем. В процессе оказания услуги, потребитель-студент воспринимает и оценивает академический уровень, профессиональные знания, социальные навыки преподавателей образовательной организации. Руководство вуза должно оценивать деятельность преподавателя и качество вновь созданной им программы по предыдущим программам, их качеству и положительной оценке внешних потребителей.

Ориентация на внешний рынок и внешнего потребителя подразумевает не только покупателя (студента), конечного пользователя. Жизненно важна для образовательного учреждения работа на внутренний рынок и внутреннего потребителя.

*Каждый преподаватель вуза является не только производителем образовательных услуг, но и сам может являться потребителем.* Для того чтобы иметь возможность удовлетворить внешнего потребителя (общество, компании, предприятия, учреждения), необходимо удовлетворить потребности внутреннего потребителя, т.е. преподавателя.

Говоря о преподавателе как о потребителе, мы имеем ввиду то, что преподаватель строит свою деятельность на основании информированности о политике, целях и задачах, разрабатываемых руководством, поэтому руководство обязано доводить информацию до преподавателя, это, во-первых, во-вторых, на организации руководством возможности повышения квалификации, создания необходимых условий для организации:

- 1) преподавательской деятельности;
- 2) научной деятельности;
- 3) достойного материального вознаграждения за его труд;

4) условий для его отдыха;

5) создания мотивации для раскрытия его творческих возможностей и т.д.

Корректное руководство преподавателями внутри учебного заведения представляет собой одно из основных условий для достижения качественных результатов. Что может являться показателем низкой качественной работы руководства вуза? Это постоянные оправданные и неоправданные, повторяющиеся друг друга проверки деятельности преподавателя, требования многочисленных форм отчётности. Неумение создать определённую свободу для развития творческого потенциала преподавателя, его самосовершенствования, наконец, творческих решений.

Как сказал Ян Райзбек, один из ведущих европейских разработчиков СМК в сфере образования, *важно соблюдать необходимый баланс между свободой и необходимостью, чтобы каждый преподаватель обладал достаточной свободой в рамках своих обязанностей, но, тем не менее, его деятельность должна регламентироваться определёнными правилами.*

Не только жизненный уровень, (хотя это тоже немаловажно), но даже самое простое недоверие к преподавателю, роняет его достоинство, лишает его мотивации к творческой деятельности. Это показатель несогласованной деятельности административного персонала. Внедрение СМК поможет решить все эти проблемы, так как точно определит все действия административного персонала.

Одним из ключевых процессов управления является выстраивание в соответствии с потребностями преподавателей стратегии развития вуза. Поэтому руководители вузов обязаны чувствовать потребности собственных сотрудников. В этой области вузами проводится слишком мало исследований, направленных на совершенствование работы преподавателей, предоставляющих образовательные услуги. Вузы должны определить, какие показатели, характеризующие потребности преподавателей, им следует измерять, и сделать такие измерения постоянными и систематическими. Если взять, например, такую составляющую комплексного подхода СМК, как работа с кадрами, то во многих вузах считается вполне допустимым практически не заниматься проблемой развития и совершенствования кадрового состава, особенно преподавательского.

В вузах отсутствует широкий, комплексный подход к развитию внутренних коммуникаций, обеспечивающий свободный обмен информацией между разными уровнями преподавательского и административного персонала. Каждый член образовательной организации, независимо от той роли, которую он в ней играет, обязан понимать принятую в ней систему взглядов и ценностей, методы и правила её работы.

Немаловажным станет для вуза повышение уровня технологической дисциплины сотрудников, создания системы регулярных внутренних аудитов качества и повышение на их основе уровня исполнительской дисциплины, повышение инвестиционной привлекательности и создание нового имиджа вуза.

#### **4. Студент – потребитель образовательных услуг в СМК**

В индустрии образования СМК подразумевает ориентацию на потребителя-студента и должна быть соотнесена с его ожиданиями. К сожалению, в наших вузах пока нет должного внимания к студентам как потребителям образовательных услуг, к ним пока только относятся как к клиентам, оплачиваемым эти услуги.

Для удовлетворения требований студентов руководители вузов должны постоянно проводить мониторинг с целью определения потребностей студентов и выстраивать в соответствии с ними стратегию развития своей организации. В этой области образовательными учреждениями проводится слишком мало исследований.

Серьёзнейшими проблемами остаются проблемы культуры поведения студента в вузе, знаний его своих прав и обязанностей. Исследования психологии студента, его менталитета помогли бы определить те инструменты, с помощью которых можно было бы воздействовать на его воспитание, на его отношение к учебе. Студент сам ещё не осознаёт того, что его потребности являются рычагом улучшения образовательного процесса. Если ему предоставят права и четко определяют его обязанности, то он, зная свои права и обязанности, будет требовать от вуза предоставления ему качественных образовательных услуг и начнет серьезнее относиться к своим обязанностям. Тогда и вуз будет серьезнее относиться к предоставлению образовательных услуг.

Образовательные организации должны определить, какие показатели характеризуют потребности студентов. По нашему мнению, объектом оценки должен стать весь опыт студенческой жизни: с момента, когда он принял решение и стал абитуриентом, подготовкой его поступления, сдачи вступительного экзамена, с первых контактов, будучи студентом, с вузом, весь срок обучения в учебном заведении и судьба студента после окончания. Вузы должны чаще проводить опросы с абитуриентами, со студентами, со своими выпускникам, не только последнего выпуска, но и предыдущих лет, чтобы выявлять, с какими недостатками они сталкивались во время поступления, обучения, чтобы лучше готовить их к жизни и работе после получения диплома. Путём анализа требований потребителя-студента, изучения рынка образовательных услуг, рыночных требований следует попытаться воплотить ожидания рынка в проекте и в работе вузов.

Промышленные и торговые компании, государственные учреждения часто упрекают в том, что выпускники вузов оказываются плохо подготовлены к реальной

жизни, не обладают нужными навыками. умением контактировать с людьми,. Поэтому, возможно, первым шагом к совершенствованию работы вуза должно стать выявление тех недочетов, которые были допущены при подготовке выпускников предыдущих лет, а также определение того, в чем конкретно они заключаются, и что можно сделать для их устранения.

СМК вуза определяет основные и вспомогательные процессы его деятельности. Основной процесс начинается с оценки абитуриента деятельности вуза, продолжается в течение всего образовательного процесса (процесса оказания услуги) и заканчивается оценкой результата полученных знаний (государственные экзамены, защита дипломной работы). Вспомогательными процессами являются: мониторинг потребительского рынка и требований заинтересованных сторон, разработка и внедрение методик и учебных пособий, необходимых для обеспечения основного процесса, воспитательный процесс и т.п. в зависимости от направленности вуза.

#### **Контрольные вопросы и задания:**

1. Как понимается термин «качество»?
2. Что такое ИСО 9000:2000?
3. Как понимается «система менеджмента качества» (СМК)?
4. Перечислите основные принципы СМК.
5. Чем связана необходимость внедрения СМК в образовательную систему?
6. Что позволит внедрение СМК в образовательном учреждении?
7. Каковы задачи руководства ВУЗа, внедряющего принципы СМК?
8. Какую роль играет преподаватель в системе менеджмента качества?
9. Почему в СМК студент является потребителем образовательных услуг?

#### **Лекция № 10. СТАДИИ УЧЕБНО-ВОСПИТАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА (2 часа)**

**Цели занятия:** Осмыслить сущность стадий учебно-воспитательного процесса в учебных заведениях, осознать порядок планирования УВП в современных условиях.

#### *П л а н :*

1. Стадии принятия управленческих решений в образовании.
2. Планирование работы образовательного учреждения.
3. Сущность, содержание и структура воспитательной системы.

**Ключевые понятия:** Управленческое решение, подготовка, принятие и реализация решений, планирование, контроль, содержание плана, воспитательная система, подсистемы.

## 1. Стадии принятия управленческих решений в образовании

Эффективность управленческой деятельности во многом зависит от правильности принятия решения. Поэтому управленческая деятельность всегда связана с конкретным решением целого ряда вопросов и проблем, так как руководитель любого ранга осуществляет возложенные на него производственные, технические, социальные, экономические, маркетинговые и правовые функции путем подготовки, принятия и организации выполнения решений

*Управленческое решение* - это также программа работ, направленная на определение и реализацию конкретных целей, стоящих перед управляемым объектом (в нашем случае – учебно-воспитательным процессом).

Это одновременно и директивный акт, и комплексный социально-экономический акт, организующий, направляющий и стимулирующий совместные действия десятков, сотен и тысяч людей, отражающий их интересы и потребности, максимальное удовлетворение которых является целью развития нашего общества.

Технология современного менеджмента рассматривает принятие управленческих решений как процесс, состоящий из трех стадий:



На стадии подготовки управленческих решений проводится экономический анализ ситуации на микро и макро уровне, включающий поиск, сбор и обработку информации, а также выявляются и формулируются проблемы, требующие решения.

На стадии принятия решения осуществляется разработка и оценка альтернативных решений и курсов действий, проводимых на основе многовариантных расчетов; отбор критериев выбора оптимального решения; выбор и принятие наилучшего решения.

На стадии реализации решения принимаются меры для конкретизации решения и доведения его до исполнителей; вносятся необходимые коррективы и дается оценка полученного результата от выполнения решения. Каждое управленческое решение имеет свой конкретный результат, поэтому целью управленческой деятельности является нахождение таких форм, методов, средств и инструментов, которые могли бы способствовать достижению оптимального результата в конкретных условиях и обстоятельствах.

## 2. Планирование работы образовательного учреждения

В системе управленческого труда планирование является важнейшей функцией деятельности руководителя, следующей за педагогическим анализом и принятием управленческого решения. Реализация управленческих решений начинается с планирования, с продумывания способов решения, с мысленной модели каждого из них.

Для организации планирования и осуществления контроля за его выполнением необходимо:

- знать, какие отчетно-планирующие документы должны быть в профессиональном образовательном учреждении (их перечень составляется на основе анализа нормативных документов);
- знать основные требования к структуре и содержанию планов.

План состоит из введения, содержащего задачи работы на учебный год, и основной части, состоящей из ведущих направлений деятельности по решению этих задач. Эти задачи охватывают либо деятельность учреждения в целом, либо отдельных его подразделений (перспективно-тематические планы, планы занятий), либо педагогические формы организации работы (методической, внеаудиторной).

Требования научной обоснованности, объективности и целенаправленности пронизывают все содержание плана, особенно отчетливо реализуясь в его аналитической части — при определении задач работы образовательного учреждения на год. Требования научной обоснованности, объективности и целенаправленности ориентируются на социально-педагогический заказ общества и учитывают условия и возможности коллектива. Они реализуются также в ходе глубокого анализа деятельности учреждения за прошедший год.

Констатирующая часть плана содержит краткий анализ состояния дел в образовательном учреждении за истекший период по следующим направлениям:

- план приема и выпуска бакалавров и магистров;
- кадровая политика;
- результаты подготовки высококвалифицированных кадров (достижения и недостатки);
- научно-педагогическая деятельность коллектива;
- учебно-материальная база;
- руководящая деятельность администрации ВУЗа.

На основании такого анализа формируются поочередные задачи, которые записываются в постановляющую часть введения. Такая целевая ориентация придает работе инженерно-педагогического коллектива исследовательский

характер, что в условиях перехода профессионального образовательного учреждения в режим развития особенно важно.

Управление развитием образовательного учреждения можно определить как часть осуществляемой в нем управленческой деятельности, в которой посредством решения задач планирования, организации, руководства и контроля процессов разработки и освоения новшеств обеспечивается целенаправленность и организованность деятельности коллектива учреждения по наращиванию его образовательного потенциала, повышению уровня его использования и, как следствие, повышению качества образования.

В практике планирования работы учреждений часто имеют место недостатки: задачи сформулированы либо как организационно-педагогические и методические проблемы, без ориентации на конечный результат (отсутствующий аспект), либо содержат лишь целевую ориентацию без указания конкретных педагогических путей ее решения. Например: «оборудование лабораторного кабинета по химической технологии»; «повышение качества знаний студентов по дисциплинам естественно-математического блока» и т.п.

Как правило, перед коллективом в течение учебного года стоит не одна задача, а несколько, и связаны они с повышением качества теоретического и производственного обучения, уровнем воспитанности обучающихся. Задачи работы коллектива на год в зависимости от их сложности решаются через систему мероприятий, которые ложатся в основу содержания плана. Его ведущие разделы следующие:

- теоретическое обучение (лекционные занятия);
- практическое обучение (практические, семинарские, лабораторные занятия);
- учебно-производственная и квалификационная практика;
- воспитательная (духовно-просветительская) работа;
- методическая работа и повышение квалификации ППС;
- руководство и контроль за учебно-воспитательным процессом;
- научно-исследовательская работа;
- финансово-хозяйственная деятельность;
- внешнеэкономические связи.

### **3. Сущность, содержание и структура воспитательной системы**

Воспитательная система в основе своей имеет конкретную идею. Ее выбор должен определяться нравственными ценностями, характер которых предопределяется имеющимися национальными особенностями народа.

Узбекский менталитет имеет свои особенности:

*Во-первых*, это необычайно большая доброта.

*Во-вторых*, очень гуманное мировоззрение, которое характеризуется тем, что на первом месте в системе ценностей находятся судьбы всего человечества, на втором — судьба своего народа, на третьем — судьба своей семьи, собственная судьба.

*В-третьих*, высокоразвитое чувство подвижничества (человек весь «растворяется» в деле, которому служит).

Эти три качества можно объединить понятием «духовность», которая является первой отличительной чертой узбекского менталитета.

*Духовность* — особое нравственно-эстетическое состояние человека, когда он искренне привержен таким ценностям, как истина, добро, красота, гуманизм, свобода, социальная справедливость; когда он ведет внутренний диалог о своем предназначении и смысле жизни.

*Воспитательная система* (ВС), являясь частью педагогической действительности, относится к педагогическим (образовательным) системам.

ВС — это сложная педагогическая система, имеющая социальный и психологический характер.

Исследователями ВС предлагается следующее ее определение: *«Воспитательная система — целостный социальный организм, возникающий в процессе взаимодействия основных компонентов воспитания и обладающий такими интегративными характеристиками, как образ жизни коллектива, его психологический климат».*

*Задача ВС* — интегрировать все воспитательные воздействия в целостный педагогический процесс, обеспечивающий в конкретных социально-педагогических условиях реализацию целей и задач воспитания.

*Главными функциями ВС* являются:

- *интегрирующая* (приводит к соединению несогласованных воспитательных воздействий);
- *регулирующая* (упорядочивает воспитательный процесс, управление им);
- *развивающая* (обеспечивает динамику ВС, которая выражается в оптимизации ее функционирования, в поступательном развитии, в совершенствовании).

ВС обладает рядом признаков, общих с другими социальными системами. Ей присущи целенаправленность, целостность, структурность, динамизм, взаимодействие со средой и с системами более низкого и более высокого порядка. ВС имеет прошлое, настоящее и будущее.

Специфическими признаками ВС как системы педагогической является то, что она включает в качестве цели, объекта и субъекта своего функционирования развивающуюся личность, а в качестве способа функционирования — педагогическую деятельность.

ВС конкретного образовательного учреждения занимает определенное положение в иерархии воспитательных систем: государственная ВС, региональная, локальная и, наконец, ВС данного учреждения. Она имеет особенные черты, которые отражают конкретные условия воспитания: контингент студентов, традиции, особенности среды, возможности педагогического коллектива, творческий интерес руководителя.

Важным признаком ВС является ее открытость, т.е. связь с окружающей средой. «Окружающая среда» для большей части ВС (прежде всего ВС городских образовательных учреждений) — это семьи студентов, социальная среда микрорайона, промышленные предприятия, учреждения культуры и т.д. Влияние окружающей среды требует от ВС таких качеств, как адаптивность (способность реагировать на окружающую среду) и стабильность (относительное постоянство к окружающей среде) связь с окружающей средой не односторонняя. ВС сама способна влиять на нее, обладая признаком обратной связи. Преобразуя окружающую среду по законам педагогики, педагогизируя ее, ВС делает ее своей составной частью.

ВС может рождаться, совершенствоваться, обновляться, стареть, умирать, т.е. она способна к саморегуляции.

Составными частями ВС прежде всего являются ее подсистемы. Это дидактическая система, система воспитательной работы и система управления. Дидактическая система представляет собой учебную деятельность студентов и методическую — преподавателей.

Под системой воспитательной работы понимается система взаимосвязанных воспитательных мероприятий, адекватных поставленной цели. Система управления включает необходимый набор функций (деятельностей), направленных на поддержание, функционирование и развитие системы. Продуктивность отношений и взаимодействий данных подсистем проявляется в том «педагогическом резонансе», в условиях которого осуществляется развитие и саморазвитие личности.

Для определения уровня сформированности ВС образовательного учреждения используют две группы оценок: критерии факта и критерии качества. Первая группа позволяет ответить на вопрос, есть ли в данном образовательном учреждении воспитательная система, а вторая группа дает представление об уровне ее сформированности и эффективности.

### **Контрольные вопросы и задания:**

1. Что такое «управленческое решение»?
2. Каковы стадии принятия обоснованных решений?
3. Назовите общие требования к планированию работы образовательного

- учреждения.
4. Каково содержание плана работы учебного заведения?
  5. Что относится к организационным условиям учебно-воспитательного процесса?
  6. Каковы сущность и особенности воспитательной системы ВУЗа?

## **Лекция № 11. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ УЧЕБНО-ВОСПИТАТЕЛЬНЫМ ПРОЦЕССОМ ВУЗ (2 часа)**

**Цели занятия:** Изучить особенностей и приоритетных направлений совершенствования УВП ВУЗа, определить специфику способов и средств управления развитием воспитательной системы.

*П л а н :*

1. Развитие воспитательной системы: источники, этапы, условия.
2. Сущность и специфика управления развитием УВП ВУЗа.
3. Способы и средства управления развитием УВП.

**Ключевые понятия:** менталитет, национальная идеология, традиционность, народность, патриотизм, целостный социальный организм, успешность воспитания, деятельность, гуманизм, интеграция, модернизация, инновация, воспитательные воздействия.

### **1. Развитие воспитательной системы: источники, этапы, условия**

В развитии воспитательных систем выделяют две тенденции.

*Первая тенденция* — локализация системы, при которой создается свое производство, своя спортивная школа, своя музыкальная школа и т.п., расширяется круг лиц, занятых воспитанием в рамках самого образовательного учреждения. Окружающая среда неадекватна целевым установкам ВС.

*Вторая тенденция* — выход ВС за рамки ВУЗ и включение в духовную и производственную жизнь окружения. В данном случае среда является позитивно действующим фактором и в итоге становится компонентом ВС.

Воспитательную систему нельзя создать приказом. Решающим фактором является реальная деятельность педагогического коллектива.

Любая ВС развивается поэтапно, для каждого этапа характерны свои задачи, виды деятельности, организационные формы, системообразующие связи.

В развитии ВС выделяют три этапа.

*Первый этап* начинается с выработки главных ориентиров, коллективных ценностей. Он характеризуется тем, что в педагогическом коллективе усиливаются

разногласия, обозначаются лидеры, актив, формируются группы. В среде студентов также наступает период исканий и дискуссий, выделяются обладающие организаторскими способностями, тяготеющие к коллективной деятельности. Может наступить временный период разобщенности. Коллективность выражается на уровне групп сверстников. Чувство принадлежности к коллективу образовательного учреждения присуще преимущественно активу. Взаимодействие с окружающей средой носит стихийный, реактивный характер. Отмечается недостаточная прочность внутренних связей. В управлении преобладают организационные аспекты. Компоненты системы работают порознь, автономно. Поэтому главной целью на этом этапе является создание коллектива образовательного учреждения.

*На втором этапе* утверждается системообразующий вид деятельности. Идет отработка эффективных форм и методов деятельности. Бурно развивается студенческий коллектив за счет межвозрастного общения и студенческого самоуправления. Возникают различные, временные объединения. Рождаются коллективные традиции. Коллективность выражается в желании воспитываемых больше времени проводить вместе. Педагоги начинают осознавать роль взаимной ответственности в достижении общих успехов. На данном этапе детский коллектив более динамичен и революционен, педагогический — более статичен и консервативен. С внешней средой отношения складываются сложно, особенно с молодежным окружением: возникает борьба за влияние на личность студента. Главное в управлении — это согласовать темпы развития студенческого и педагогического коллективов, чтобы педагоги не стал тормозом в развитии детского коллектива, а, наоборот, обеспечили инициативу в организации его жизни. Важным также является упорядочение отношений с внешней средой. Поэтому в образовательном учреждении нужна социологическая служба.

*Третий этап развития ВС* характеризуется тем, что студенческий и педагогический коллективы чаще выступают как единое целое, как содружество, объединенное общей целью, деятельностью, отношениями творчества и общей ответственности.

Развитие ВС в конечном итоге связано с введением новаций и переводом их в традиции. Традиция придает ВС устойчивость, связана с сохранением системы, укреплением ее структуры. Инновация обновляет систему, изменяет устойчивые внутренние и внешние связи.

Существует множество путей развития ВС. Важнейшим фактором существования и развития ВС является воздействие среды. Даже малые воздействия на тот или иной компонент системы могут направить ее развитие по новому пути. Таким воздействием может оказаться изменение системообразующей деятельности,

приход в коллектив нового педагога с иными педагогическими идеями, с новыми личностными возможностями, приводящими к бесконечному процессу моделирования. Вариативность ВС может возникнуть даже на базе единой исходной педагогической концепции. Ведь достижение желаемого возможно разными путями и способами, в ходе различных видов деятельности.

*Процесс обучения* — основное средство воспитания и важная составная часть ВС. Поэтому нужно организовать его так, чтобы он стал реальным условием развития ВС. Последнее возможно, если процесс обучения представляется как:

- жизнедеятельность студентов, вмещающая в себя игру, труд, творчество, общение, личностные смыслы и т.п.;

- способ овладения современной культурой и культурной традицией, при котором педагог выступает не как источник информации, а как посредник между культурой и ребенком, а учебный материал — не как строительный материал культуры, а как сама культура;

- источник приобретения разнообразного реального (жизненного) опыта.

Таким образом, для создания ВС нужна:

- направленная на развитие личности студента цель и принимаемая всеми участниками воспитательного процесса привлекательная идея, осмысленная с позиций философии, педагогики, психологии;

- развитие любой ВС проходит сходные этапы, при этом движущей силой развития ВС является противоречие между традициями и инновациями;

- целью и результатом функционирования любой ВС, показателем ее совершенства является развивающаяся личность.

## **2. Сущность и специфика управления развитием УВП ВУЗа**

Воспитательная система характеризуется как система открытая, неравновесная, в значительной степени самоорганизующаяся. В связи с этим, по утверждению исследователей ВС, управление ею обладает определенными особенностями.

Теоретическую основу управления развитием ВС определяет *синергетика - наука, изучающая самоорганизующиеся системы*.

Важно при этом в максимальной степени учитывать естественные свойства складывающейся системы, ее внутренние качества, историю ее развития. Для этого нужны «малые воздействия», которые дадут «большие результаты», с помощью которых можно найти точки «резонансного» воздействия на систему. Управлять такой системой извне можно лишь отчасти, так как она, будучи неравновесной, обладает своими внутренними степенями свободы, недостижимыми для воздействия извне. Важно поэтому в каждом конкретном случае управлять эволюцией системы

сбалансированно, гармонично сочетать внешние и внутренние воздействия, не только сохраняя уже имеющиеся степени свободы системы, но и создавая новые. Управляемость системы и способность ее к самоорганизации хотя и взаимосвязаны, но не очень жестко. Это дает возможность при управлении сочетать естественное — искусственное.

Эффективность такого подхода во многом зависит от информационной обеспеченности процесса управления: важно знать не только то, что ты хочешь от системы, но и то, что направлено на поддержание ее устойчивости в условиях отнюдь неравномерного развития.

Управление развитием ВС может осуществляться двумя путями — *революционным и эволюционным*. Первый назван А.С.Макаренко «методом взрыва» (он, как правило, вызывается чрезвычайными обстоятельствами). При эволюционном пути хорошо поставленная объективная информация о состоянии и функционировании системы, стремление педагогов и студенческого актива к постоянному творческому поиску. Делают процесс обновления планомерным, управляемым.

Эволюционный путь постепенно усложняет ВС: обогащаются цели, разнообразнее становится содержание деятельности, более тонкими отношения, более разветвленными связи и организационные, управленческие процессы.

Управление ВС не сводится к регулированию процессов ее становления и развития, так как это не главная цель. Самоцель — личность развивающегося человека, включенного в воспитательную систему. Это значит, что надо управлять процессом взаимодействия и взаимовлияния системы и личности.

Аспект управления требует поиска путей оптимального включения каждого студента в процессы целеполагания, совместной творческой деятельности, совершенствования межличностных и групповых отношений, создания ситуаций, побуждающих каждого (как студента, так и педагога) к рефлексии, самопознанию, самореализации.

Таким образом, управление ВС можно рассматривать как трехаспектный процесс:

- управление созданием целостной системы;
- укрепление ее целостности;
- управление корректирующее с включением каждого студента (воспитываемого) в систему коллективных дел и отношений.

### **3. Способы и средства управления развитием УВП**

Управление развитием ВС как целостной системы происходит по двум путям - извне и изнутри.

Управление извне осуществляется государственными, местными и ведомственными органами управления высшим образованием.. Цель такого управления — создание условий, благоприятных для возникновения, развития и совершенствования УВП ВУЗа.

В связи с тем, что управление призвано обеспечить взаимодействие, можно говорить о том, что оно должно обеспечить извне взаимодействие педагогов с теоретическими основами создания и развития УВП, а также с соответствующим передовым педагогическим опытом прошлого и настоящего времени. Какие способы и средства организации такого взаимодействия (способы управления) возможны?

Практика показывает, что таковыми могут быть: введение изучения теории УВП в учебные планы и программы курсов переподготовки и повышения квалификации педагогических кадров; создание проблемных курсов для педагогов; проведение научно-практических конференций; обмен опытом с коллегами своего региона, других регионов; соответствующая подготовка управленческих кадров; организация изучения соответствующего опыта в других странах; создание консультационной психолого-педагогической службы для педагогов из числа квалифицированных научно-педагогических кадров вузов.

Содержание управления изнутри представляет собой организация совместной деятельности и общения студентов, а также регулирование возникающими отношениями в студенческой среде. Средствами внутреннего управления развитием УВП являются включение всех студентов в коллективные творческие дела; создание воспитывающих ситуаций; гуманизация отношений между педагогами и студентами; регулирование познавательного, эмоционально-мотивационного и поведенческого компонентов деятельности студентов.

Средствами управления развитием УВП могут быть и структурные компоненты ВУЗ. Это классные студенческие коллективы, кружки, спортивные секции, трудовые объединения, а также учебные кабинеты, музеи мастерские при условии превращения их в творческие центры для всего вузовского коллектива. Условиями такого управления развитием УВП являются: оптимальное соотношение традиций и новаций в организации вузовской жизни; опора на кадры педагогов выпускников этого же ВУЗ; использование творческого потенциала педагогов и студентов.

Моделирование социальных (социально-педагогических) ситуаций должно быть ориентировано на вовлечение в них подростков в качестве субъектов, творцов. Важным фактором является выработка у них умений и способности «конструктивной» рефлексии.

*Некоторые ошибки в управлении воспитательной системой.*

Исследователи воспитательных систем главной ошибкой в управлении ими считают нормативный подход педагогов к организации воспитательного процесса. Это выражается в игнорировании природы УВП, ее специфического своеобразия. Ученые выделяют три главных качества УВП — неравновесность, способность к самоорганизации, самореализации и саморазвитию; открытый характер системы, ее неизбежное взаимодействие с окружающей средой; самобытность каждой конкретной УВП.

*Как же избежать этих ошибок?*

Ученые называют возможные пути и способы. Известно, что для любой педагогической системы первостепенное значение имеет целеполагание. Педагоги должны постепенно, поэтапно формировать потребности студентов, постоянно изучать и отслеживать их развитие. Этот материал дает основание для формирования целей, которое не может проходить без участия самих воспитываемых. С участия в формировании целей своей деятельности начинается становление человека как субъекта. «В этом деле педагоги не должны забегать вперед, выдавать желаемое за действительное».

Важно выбрать системообразующий вид деятельности, способной привести к желаемому результату и быть наиболее значимой и привлекательной для большинства воспитываемых и педагогов (прежде всего — воспитываемых) образовательного учреждения. И вовсе необязательно стремиться к тому, чтобы эта деятельность была учебной. Она может быть спортивной, художественно-творческой, трудовой и др. При развитии УВП будут расширяться зоны ее влияния, что обязательно приведет к включению в УВП всех значимых сфер жизнедеятельности, в том числе и учебно-познавательной. И ни в коем случае нельзя брать со «стороны» тот вид деятельности, который дает хорошие результаты в другом образовательном учреждении.

Создание УВП должно сопровождаться прогнозированием расширения воспитательного пространства, освоением социальной, природной, предметно-эстетической среды. Значительную роль в создании и развитии УВП играет студенческое самоуправление. Весьма важно понимание исследователями УВП сущности самоуправления. Ученые обращают внимание на чрезмерное создание различных организационных форм, назначением которых является руководство одних воспитываемых другими. И практическое игнорирование овладения умениями самоуправления своей деятельностью каждым студентом.

Другим негативным аспектом в этом процессе является либо копирование в учебных заведениях черт политической жизни государства, либо полное игнорирование необходимости создания студенческих общественных организаций и органов их самоуправления.

### **Контрольные вопросы и задания:**

1. В чем состоит задача УВП?
2. Назовите составные части УВП.
3. Что понимается под системой воспитательной работы?
4. Как осуществляется управление УВП?
5. Назовите и охарактеризуйте тенденции развития УВП.
6. Назовите факторы существования и развития УВП.
7. Какова роль процесса обучения в развитии УВП?
8. Назовите способы и средства управления развитием УВП.
9. Укажите некоторые ошибки в управлении УВП. Как же избежать этих ошибок?

## **Лекция №12. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ И НОРМАТИВНО-ПРАВОВАЯ БАЗА УЧЕБНО-ВОСПИТАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА (2 часа)**

**Цели занятия:** Изучить порядок организации учебно-методической и нормативно-правовой базы ВУЗа, осмыслить содержание проводимых в ВУЗе учебно-методических работ.

### *П л а н :*

1. *Планирование методической работы.*
2. *Временные нормы организации УВП ВУЗа.*
3. *Порядок рейтинговой оценки успеваемости студента.*

**Ключевые понятия:** ИРЦ, УМО, УМС, ДТС, документация, семестр, учебный план, график, методические разработки, учебная литература, учебная нагрузка, рейтинг, рейтинговая оценка, критерии оценки.

### **1. Планирование методической работы**

Большую роль в организации методической работы в образовательном учреждении играют Информационно-ресурсный центр, Учебно-методический отдел и Учебно-методический совет ВУЗа. Основные направления их деятельности:

1. Сбор, систематизация и хранение методических материалов, научно-технической и педагогической информации, дидактических материалов

(перспективно-тематических планов, учебных, методических разработок ППС, творческих заданий, перечней литератур и учебно-производственных работ), учебно-методической и справочной литературы, наглядно-демонстрационных материалов для оформления выставок.

2. Создание условий для эффективной, целенаправленной, систематической работы профессорско-преподавательского состава ВУЗа:

- подбор документов, литературы и материалов для подготовки теоретических (лекционных) занятий, проблемных семинаров, лабораторных работ, учебно-методического совета, внеаудиторных мероприятий;
- аннотирование и рецензирование материалов по наиболее актуальным проблемам;
- организация выставок для пропаганды современных направлений учебно-методической деятельности, достижений педагогической теории и практики, а также духовно-просветительного характера;
- создание картотеки, справочно-библиографического каталога, указателей для облегчения ориентации в учебно-литературных материалах.

3. Создание условий для совершенствования общей культуры и эрудиции профессорско-преподавательского состава и коллектива ВУЗа, роста его правовой, экономической, эстетической просвещенности, участие в организации и проведении читательских конференций, выставок, диспутов и т. д.

Как правило, при планировании работы образовательного учреждения уделяется внимание анализу организационных условий учебно-воспитательного процесса, обеспечивающих нормальное его протекание.

К организационным условиям учебно-воспитательного процесса относятся:

- обеспеченность учреждения контингентом обучаемых, ППС, учебно-вспомогательным и обслуживающим персоналом;
- использование реальных учебных режимов, новых организационно-педагогических и инновационных форм обучения, режимов труда и отдыха работников и студентов;
- наличие ДТС, учебных планов и программ, соответствие расписания занятий учебным планам и санитарно-гигиеническим требованиям;
- материально-техническая оснащенность учебного процесса;
- социальная устроенность ППС, работников и студентов.

Организационно-педагогические условия обеспечивают возможность протекания учебно-воспитательного процесса и его эффективность, в связи с чем анализ этих условий представляется важной функцией, которая должна быть отражена в плане работы учреждения.

## **2. Временные нормы организации УВП ВУЗа.**

Временные нормы организации учебно-воспитательного процесса в ВУЗах введены согласно с Приложением к приказу Министерство высшего и среднего специального образования Республики Узбекистан от 19 апреля 2004 года за №105 «Об утверждении новой редакции «Временных норм»».

### Временные нормы организации УВП ВУЗа

№	Виды работ	Норма времени, в часах	Примечание
<b>I. Учебная работа</b>			
1.	Проведение лекционных, практических занятий, семинаров и лабораторных работ	1 час за 1 академический час согласно учебному плану	Лекция проводится в потоке с количеством студентов не более 150 человек. Практические и семинарские занятия в академических группах до 25 человек. Лабораторные работы подгруппах до человек
2.	Проведение консультаций по учебным дисциплинам	5% от числа лекционных часов на дисциплину согласно учебному плану, по заочной форме - до 15% (на академ. группу)	
3.	Руководство, консультация, рецензирование, организация защиты курсовых работ (КР) и проектов (КП)	3 часа на одну КГ 4 часа на один КП	Защита КР и КП организуется при участии не менее 2-х преподавателей
4.	Участие в работе государственной аттестационной комиссии (ГАК)	3 часа каждому члену ГАК и 0,3 часа на одну письменную работу: при устной форме 0,5 часа каждому члену ГАК на одного студента (0,6 часов для творческих студенту при тестовом контроле: за руководство ГАК председателю добавляется 20%)	Количество членов ГАК не более 5 человек. В к 3 К $(0,3/n)N$ – письм В к $(0,5/n)N$ – устно В к $(0,2/n)N$ – тест  где: n-кол-во чл. ГАК; N-кол-во студ. или письменных работ; В-время
5.	Проверка рейтинговых (контрольных) работ студентов	0,3 часа для рубежного контроля, 0,5 часа для ито-гового контроля, 0,1 час для тестового контроля на одного студента	
6.	Проверка и прием контрольных, расчетных и расчетно-графических работ (домашние задания), предусмотренных учебными программами	До 0,3 часа на одно задание, но не более 1 часа на дисциплину	Перечень дисциплин утверж-дается Ученым советом вуза
7.	Руководство квалификационной практикой, включая проверку отчетов и прием зачетов	0,5 часа на каждого практиканта, но не более 6 часов за	

		рабочий день на группу	
8.	Руководство, консультация рецензирование выпускных работ студентов бакалавриата	30 часов в год на каждого выпускника (35 часов по тех. напр.), в том числе до 5 часов на рецензирование	За одним руководителем закрепляется не более 7 выпускников
9.	Руководство научно-педагогической деятельностью, квалификационной и педагогической практикой студентов магистратуры	50 часов в год на одного студента магистратуры	При выездной практике руководствоваться положением п. 7
10.	Руководство магистерской диссертацией	50 часов на одного магистранта	Профессорам не более 3-х, доцентам - не более 2-х магистрантов
11.	Оппонирование (рецензирование) магистерской диссертации	10 часов на одну диссертацию или 5 часов на каждого оппонента	
12.	Участие в работе ГАК по защите выпускной работы (ВР) или магистерской диссертации (МД)	1 час на одну МД и 0,7 час на одну ВР, председателю ГАК нагрузка увеличивается на 20%.	На одном заседании ГАК допускается защита до 5 МД или до 8 ВР
13.	Работа ГАК по приему в магистратуру, аспирантуру и кандидатского минимума	1 час на одного аттестуемого каждому члену ГАК	Количества членов ГАК не более 4 человек
14.	Руководство аспирантами и соискателями	50 часов на каждого аспиранта в год (100 часов на аспиранта иностранца), 25 часов на каждого соискателя	Профессору, доктору наук до 4-х; доценту, кандидату наук до 3-х аспирантов и соискателей
15.	Научная консультация докторанта	100 часов на каждого докторанта в год	
16.	Руководство повышением квалификации педагогов на кафедре (для профессоров и доцентов, имеющих высокий рейтинг)	10 часов на каждый месяц, но не более 30 часов в год на одного педагога	По приказу ректора. Профессорам - не более 3-х; доцентам - не более 2- педагогов
17.	Индивидуальные консультации и рецензирование письменных контрольных работ студентов заочников	1 час на одну работу, но не более 15 часов за семестр на дисциплину	
18.	Проведение открытых лекций	5 часов за 1 академический час, но не более 15 часов в учебному году	Согласно Положения МинВУЗа
<b>II. Научно-методическая работа</b>			
1.	Подготовка к лекционным, практическим, семинарским, лабораторным занятиям.	30% от объема ранее читаемого курса, 50% от объема вновь вводимых	Вновь вводимые курсы по предложению потребителей кадров
2.	Разработка, написание, подготовка к изданию новых курсов лекций, сборников упражнений и задач, лабораторных практикумов.	30 часов за п.л.	
3.	Написание и подготовка к изданию учебников, учебных пособий (с грифом МинВУЗа)	Учебник-50 часов за п.л. Учебное пособие-30 часов за п.л.	

4.	Разработка и подготовка к печати новых методических указаний	по ВР до 50 часов; по КР до 40 часов; по самостоятельной работе-20 часов; по квалификационной практике-20 часов; по практическим и лабораторным работам-5 часов на одну работу	
5.	Постановка новых и обновление действующих лабораторных работ	Постановка до 50 часов, обновление до 20 часов на одну работу	
6.	Разработка новых вариантов контрольных работ для рейтингового контроля званий студентов	На один вариант 0,5 часа по дисциплине	
7.	Разработка и внедрение методических пособий для интерактивных учебных занятий	30 часов на одно методическое пособие	
8.	Разработка типовых учеб-ных программ новых дисциплин	30 часов на учебную программу по одной дисциплине	
9.	Разработка рабочих учебных программ	10 часов на рабочую учебную программу	
10.	Участие в разработке электронных учебников (ЭУ) и мультимедийных обучающих средств	По категориям ЭУ: I-25 часов; II-50 часов; III-75 часов; IV-100 часов.	Категория ЭУ определяется по положению об ЭУ МинВУЗа
11.	Составление компьютерных программ по внедрению ИКТ в учебный процесс.	50 часов на дисциплину	При условии внедрения ИКТ
12.	Подготовка студентов к предметной олимпиаде и научной конференции	20 часов на одного студента	
13.	Подбор материалов для контрольных работ и домашних заданий одаренных студентов	0,5 часа на одну контрольную работу или одно домашнее задание	
14.	Рецензирование конспектов лекций, сборников упражнений и задач, лабораторных практикумов, других учебно-методических материалов	5 часов за п.л.	
<b>III. Научно-исследовательская работа</b>			
1.	Выполнение научно-исследовательских работ по утвержденной Ученым Советом тематике	Исполнителю до 50 часов, руководителю и ответственному исполнителю до 100 часов (на одну тему)	
2.	Написание научных статей, докладов, сообщений включая подготовку их к изданию	На одну статью: на уровне ВУЗа-20; республики-50; международном уровне-70 часов	
3.	Руководство научно-исследовательской работой студентов	20 часов на одного студента	При условии публикации совместной статьи
4.	Научное редактирование учебников, учебных пособий	10 часов за п.л.	

5.	Рецензирование учебников, учебных пособий, монографий, научных статей, диссертаций, авторефератов и других научных работ	10 часов за п.л. рассматриваемого материала	С грифом МинВУЗа
6.	Подготовка и защита докторской или кандидатской диссертации	До 250 часов на докторскую, и до 150 часов на кандидатскую диссертацию	
<b>IV. Организационно-методическая работа</b>			
1.	Проведение профориентационной работы среди молодежи при приеме в вузы с представлением отчетности	20 часов в год	
2.	Взаимопосещение учебных занятий с обязательным отзывом в письменной форме	До 4 часов на одно посещение, но не более 12 часов за учебный семестр	
3.	Работа в приемной комиссии	До 100 час в год	
4.	Организация и проведение спортивных, культурно просветительских мероприятий	До 10 час на одно мероприятие	
5.	Выполнение обязанностей: Ученого секретаря научно-методического совета (учебно-методического совета) ВОУ; Ученого секретаря научно-методического совета (учебно-методического совета) факультета	До 40 часов в год  До 30 часов в год	
<b>V. Духовно-нравственная и воспитательная работа</b>			
1.	Проведение воспитательной работы со студентами во внеучебное время	До 60 часов в год в порядке установленном центром (отделом) «Маънавият ва маърифат»	
2.	Наставническая работа в академической группе	До 100 часов в год в порядке установленном центром (отделом) «Маънавият ва маърифат»	По представлении отчета в письменной форме

*Примечания:*

1. «Нормы времени» являются нормативным документом для расчета кафедрального объема учебных, методических, научных и других работ с целью рационального распределения штатных единиц в пределах вуза и учебных, учебно-методических, научно исследовательских работ между педагогическими кадрами.

2. Результаты расчета объема нагрузок не являются основанием для определения численности необходимых штатных единиц по ВУЗу, которая устанавливается нормативным соотношением ППС к студентам в зависимости от направления подготовки кадров в пределах утвержденной численности и фонда заработной платы ППС по смете расходов.

3. Рекомендуемое соотношение между видами кафедральных нагрузок для ППС (из расчета 1540 часов на одного преподавателя).

Виды нагрузок	Заведующий кафедрой	Профессор	Доцент	Старший преподаватель	Преподаватель (ассистент)
Учебная	40%	45%	50%	55%	60%
Научно-методская	25%	25%	20%	10%	5%
Научно-исследовательская	20%	20%	20%	15%	15%
Органно-методская	10%	5%	5%	5%	5%
Духовно-нравственная и восп.	5%	5%	5%	15%	15%

4. Лекционные занятия проводятся профессорами, доцентами и старшим преподавателями. В исключительных случаях, по решению ученого Совета ВУЗ, разрешается проведение лекционных занятий ассистентам (преподавателям) в объеме до 50 часов на учебный год.

5. Учебная нагрузка ППС социальных и общественных дисциплин по 1-блоку учебных планов, определяются в соответствии с приказом МинВУЗа от 2-сентября 1999 года № 255, пункт 1.6.

### **3. Порядок рейтинговой оценки успеваемости студента**

Рейтинговая оценка успеваемости студентов по дисциплинам проводится в соответствии «Положения о рейтинговой системе по оценке знаний студентов в высших учебных заведениях», утвержденным приказом Министерства высшего и среднего специального образования Республики Узбекистан за №-333 от 25 августа 2010 года, утвержденным приказом Министерства юстиции РУз за №1981-1 от 26 августа 2010 года и утвержденным приказом МВССО РУз за №34 от 21 февраля 2005 года «Типовая программа о порядке проведения самостоятельной работы, контроля и оценки знаний студента», утвержденной Типовой и рабочей программ по данному предмету.

Ниже приводится примерная таблица рейтинговой оценки, разработанная кафедрой «Экономика и менеджмент» НГГИ по предмету «Менеджмент образования».

**ТАБЛИЦА РЕЙТИНГОВОЙ ОЦЕНКИ**  
**успеваемости студентов по предмету «Менеджмент образования**  
(для всех магистерских специальностей)

*Всего, учебные часы – 126, в т.ч.: лекция – 42, семинар – 42, самообразование – 42*

№	Виды рейтинговой оценки и их количество	Рейтинговые нормы			
		За единицу		За семестр	
		Мин	Макс	Мин	Макс
<b>I. Текущая оценка (35% = 35 балл)</b>					
1	За участие на семинарских занятиях и выполнение заданий (21 занятий x 1 балл)	0,6	1,0	12	21
	* Всего аудиторных баллов:	<b>0,6</b>	<b>1,0</b>	<b>12</b>	<b>21</b>
2	<b>Самообразование:</b>				
2.1	Написание и защита реферата (самостоятельной работы)	3	5	5,5	<b>10</b>
2.2	Самостоятельное учение отдельных вопросов дисциплины	1	2	2,5	<b>4</b>
	* Всего самообразования:	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>14</b>
	<b>Всего ПО:</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>20</b>	<b>35</b>
<b>II. Рубежная оценка (35% = 35 балл)</b>					
<i>1-ая рубежная оценка (17 балл)</i>					
3.1	Письменная работа (3 вопроса x 4 балл)	x	x	6,5	<b>12</b>
3.2	Конспектирование Законов и законодательных актов Узбекистана по образованию (как самообразование)	x	x	2,5	<b>5</b>
<i>2-ая рубежная оценка (18 балл)</i>					
3.3	Письменная работа (3 вопроса x 4 балл)	x	x	6,5	<b>12</b>
3.4	Конспектирование трудов и докладов Президента РУз в части социально-кадрового вопроса (как самообразование)	x	x	3,5	<b>6</b>
	<b>Всего РО:</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>19</b>	<b>35</b>
	<b>Всего набранные баллы по ТО+РО:</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>39</b>	<b>70</b>
<b>III. Итоговая оценка (30% = 30 балл)</b>					
4	Письменная работа (3 вопроса по 5 баллов) и решение тестов (15 балл)	x	x	x	<b>30</b>
	<b>Общие баллы (ТО+РО+ИО)</b>			<b>x</b>	<b>100</b>
<b>ТАЛАБАНИНГ ФАННИ ЎЗЛАШТИРИШ ДАРАЖАСИ:</b>					
Оценка успеваемости	Общие баллы (I+II+III)	Рейтинговые баллы по:			
		ТО+РО			
Отлично	86-100	60 – 70			
Хорошо	71–85	50 – 60			
Удовлет-но	55–70	38,5 – 49			
Неудовлно	Менее 55 баллов	Менее 38,5 балла			

### **Вопросы для самоконтроля:**

1. Каковы организационные условия учебно-воспитательного процесса?
2. Перечислите и объясните временные нормы организации учебно-воспитательного процесса в ВУЗах.
3. Каково рекомендуемое соотношение между видами кафедральных нагрузок для ППС ВУЗа?
4. На какие положения основывается рейтинговая оценка успеваемости студентов по учебным дисциплинам?
5. Объясните порядок проведения рейтинговой оценки (примерно).

## **Лекция №13. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА В СИСТЕМЕ ОБРАЗОВАНИЯ (2 часа)**

**Цели занятия:** изучить особенности кадровой политики в целом и в системе образования, осмыслить содержание национальной модели подготовки кадров в Узбекистане.

### *План:*

1. *Основные принципы государственной политики в области реформирования образования.*
2. *Этапы реализации Национальной программы подготовки кадров.*
3. *О государственной программе Года гармонично развитого поколения.*

**Ключевые понятия:** кадры, образование, гуманизм, непрерывность, обязательность, добровольность, светский характер, единство, дифференцированность, мотивация, НППК, этапность, гармонично развитое поколение.

### **1. Основные принципы государственной политики в области реформирования образования**

Согласно со статьей 3 Закона Республики Узбекистан «Об образовании» (1997 г.), образование провозглашается приоритетным в сфере общественного развития Республики Узбекистан.

Основными принципами государственной политики в области образования являются:

- 1) гуманистический, демократический характер обучения и воспитания;
- 2) непрерывность и преемственность образования;
- 3) обязательность общего среднего, а также среднего специального, профессионального образования;

- 4) добровольность выбора направления среднего специального, профессионального образования: академический лицей или профессиональный колледж;
- 5) светский характер системы образования;
- 6) общедоступность образования в пределах государственных образовательных стандартов;
- 7) единство и дифференцированность подхода к выбору программ обучения;
- 8) поощрение образованности и таланта;
- 9) сочетание государственного и общественного управления в системе образования.

*Целью Национальной программы подготовки кадров*, принятой в соответствии с этим Законом, является коренное реформирование сферы образования, полный отказ от ее идеологизированной зашоренности, создание национальной системы подготовки высококвалифицированных кадров на уровне развитых демократических государств, отвечающей требованиям высокой духовности и нравственности.

Реализация цели предусматривает решение следующих задач:

- реформирование системы образования в соответствии с Законом Республики Узбекистан "Об образовании", обеспечение ее поступательного развития как единого учебно-научно-производственного комплекса на основе государственных и негосударственных образовательных учреждений, формирования конкурентной среды в области образования и подготовки кадров;
- увязка системы образования и подготовки кадров с проводимыми в обществе преобразованиями, построением развитого демократического правового государства;
- обеспечение учреждений системы подготовки кадров высококвалифицированными специалистами, повышение престижа и социального статуса педагогической деятельности;
- реорганизация структуры и содержания подготовки кадров, исходя их перспектив социального и экономического развития страны, потребностей общества, современных достижений науки, культуры, техники и технологий;
- реорганизация структуры и содержания подготовки кадров, исходя из перспектив социального и экономического развития страны, потребностей общества, современных достижений науки, культуры, техники и технологий;
- разработка и внедрение эффективных форм и методов духовно- нравственного воспитания обучающихся и просветительской работы;
- введение объективной системы оценки качества образования и подготовки кадров, аттестации и аккредитации образовательных учреждений;

- создание нормативной, материально-технической и информационной базы, обеспечивающей требуемые уровень и качество образования, гарантии функционирования и устойчивого развития, приоритетность системы подготовки кадров в новых социально-экономических условиях;

- обеспечение эффективной интеграции образования, науки и производства, разработка механизмов формирования потребностей государства, а также заказа негосударственных структур, предприятий и организаций на количество и качество подготавливаемых кадров;

- разработка и введение в практику реальных механизмов привлечения внебюджетных средств, в том числе иностранных инвестиций, в систему непрерывного образования и подготовки кадров;

- развитие взаимовыгодного международного сотрудничества в области подготовки кадров.

## **2. Этапы реализации национальной программы подготовки кадров**

*Первый этап (1997-2001 гг.)* - создание правовых кадровых, научно-методических, финансово-материальных условий для ее реформирования и развития на основе сохранения позитивного потенциала существующей системы подготовки кадров.

На этом этапе необходимо:

- произвести структурную перестройку и коренное обновление содержания системы образования в соответствии с Законом "Об образовании";

- подготовить и повысить квалификацию педагогических и научно-педагогических кадров до уровня, отвечающего современным требованиям;

- создать и внедрить государственные образовательные стандарты, определяющие необходимые требования к качеству подготовленности и квалификации обучающихся, их культурному и духовно-нравственному уровню;

- разработать и внедрить новое поколение учебно-методических комплексов, дидактического и информационного обеспечения образовательного процесса;

- подготовить необходимую материально-техническую, учебно-методическую и кадровую базу для среднего специального, профессионального образования;

- совершенствовать механизмы привлечения внебюджетных средств в образование и подготовку кадров, создать конкурентную среду в сфере образовательных услуг, предусмотрев, наряду с государственными, развитие негосударственных образовательных учреждений;

- разработать и ввести рейтинговую систему оценки деятельности образовательных учреждений, систему мониторинга качества подготовки кадров и потребностей в них;

- расширить и усилить международные связи, выработать и осуществить реальные меры по содействию международных донорских организаций и фондов в

подготовке кадров, а также привлечению иностранных инвестиций в сферу образования республики;

- оуществить мониторинг реализации Национальной программы по подготовке кадров.

**Второй этап (2001-2005 гг.)** - полномасштабная реализация Национальной программы, ее корректировка с учетом накопленного опыта выполнения, развития рынка труда и реальных социально-экономических условий.

Осуществляется полный переход к обязательному общему среднему и среднему специальному, профессиональному образованию, а также к дефференцированному обучению, исходя из способностей и возможностей учащихся.

Обеспечивается укомплектование образовательных учреждений специально подготовленными квалифицированными педагогическими кадрами, формируется конкурентная среда их деятельности.

Продолжается укрепление материально-технической и информационной базы образовательных учреждений, учебно-воспитательный процесс обеспечивается высококачественной учебной литературой и передовыми педагогическими технологиями.

Осуществляется информатизация системы непрерывного образования.

В полной мере задействуются механизмы формирования рынка образовательных услуг.

**Третий этап (2005 и последующие годы)** - совершенствование и дальнейшее развитие системы подготовки кадров на основе анализа и обобщения накопленного опыта, в соответствии с перспективами социально-экономического развития страны.

Проводится дальнейшее укрепление ресурсной, кадровой и информационной базы образовательных учреждений, полное удовлетворение учебно-воспитательного процесса новейшими учебно-методическими комплексами и передовыми педагогическими технологиями.

Осуществляется становление и развитие национальных (элитных) высших образовательных учреждений, упрочение форм самостоятельности и самоуправления профессиональных образовательных учреждений.

Обеспечивается информатизация образовательного процесса, полный охват системы непрерывного образования компьютерными информационными сетями, имеющими выход в мировые информационные сети.

*Основными компонентами Национальной модели подготовки кадров являются:*

**(1) личность** - главный субъект и объект системы подготовки кадров, потребитель и производитель образовательных услуг;

**(2) государство и общество** - гаранты подготовки и востребованности кадров, осуществляющие регулирование деятельности и контроль за функционированием системы образования и подготовки кадров;

**(3) непрерывное образование** - основа подготовки квалифицированных конкурентоспособных кадров, включающая в себя все виды образования, государственные образовательные стандарты, структуру и среду функционирования;

**(4) наука** - производитель и потребитель высококвалифицированных специалистов, разработчик передовых педагогических и информационных технологий;

**(5) производство** - основной заказчик, определяющий потребность в кадрах, а также требования к качеству и уровню их подготовленности, участник финансирования и материально-технического обеспечения системы подготовки кадров.

В соответствии с новым Законом и НППК, к 7 видам непрерывного образования относятся:

1. Дошкольное образование.
2. Общее среднее образование.
3. Среднее специальное, профессиональное образование.
4. Высшее образование (бакалавриат и магистратура).
5. Послевузовское образование.
6. Повышение квалификации и переподготовка кадров.
7. Внешкольное образование.

### **3. О государственной программе Года гармонично развитого поколения**

В целях осуществления широкого комплекса целенаправленных мер по созданию в стране необходимых возможностей и условий для воспитания здорового, гармонично развитого поколения, реализации молодежью своего творческого и интеллектуального потенциала, формированию юношей и девушек нашей страны всесторонне развитыми личностями, в полной мере отвечающими требованиям XXI века, а также в связи с провозглашением в Республике Узбекистан 2010 года «Годом гармонично развитого поколения» принята и реализована Государственная программа «Год гармонично развитого поколения», где важнейшими ключевыми задачами были определены:

- совершенствование нормативно-правовой базы, внесение соответствующих требованиям времени изменений и дополнений в действующие законодательные и нормативные акты, направленные на защиту прав и интересов детей и молодежи, укрепление правовых основ их гармоничного развития;

- дальнейшее усиление мер по формированию здорового поколения на основе последовательной реализации программы «Здоровая мать – здоровый ребенок»;

- формирование и обеспечение рационального и эффективного использования материально-технической базы в сфере образования и воспитания подрастающего поколения, обращая особое внимание на востребованность подготавливаемых специалистов в отраслях и сферах реальной экономики, усовершенствование ГОСТ, учебных программ и учебно-методической литературы;

- кардинальное улучшение качества обучения в школах, профессиональных колледжах и лицеях, вузах страны за счет широкого внедрения в образовательный процесс новых информационно-коммуникационных и педагогических технологий, а также формирования эффективной системы материального и морального поощрения труда учителей и наставников;

- дальнейшее развитие, внедрение и освоение в жизни каждой семьи современных информационных и коммуникационных технологий, цифровых и широкоформатных телекоммуникационных средств связи и системы Интернета;

- последовательное усиление проводимой работы в сфере физического воспитания подрастающего поколения и детского спорта;

- дальнейшее стимулирование и решение имеющихся проблем в сфере развития малого бизнеса и частного предпринимательства как важнейшего направления структурных преобразований экономики, основы формирования доходов населения и среднего класса собственников, создание условий для широкого вовлечения в предпринимательскую деятельность молодежи;

- разработку комплекса мер по дальнейшему развитию науки, созданию условий для активного привлечения к научной деятельности талантливой, одаренной молодежи, реализации ею своего творческого и интеллектуального потенциала;

- усиление заботы о молодых семьях, обеспечение их правовой и социальной защиты, создание необходимых условий для образования здоровой и прочной семьи;

- осуществление комплекса мер по утверждению среди молодежи принципов здорового образа жизни, ограждению ее от алкоголизма и наркомании, различных пагубных угроз и чуждых для нас религиозных и экстремистских влияний и воздействия низкопробной «массовой культуры».

#### **Вопросы для самоконтроля:**

1. Каковы принципы государственной кадровой политики?
2. Перечислите приоритеты реформирования образования.
3. В чем заключается цель и задачи НППК?
4. Какова этапность реализации НППК?
5. В чем суть национальной модели подготовки кадров?