

УДК 37.015.6



**О.Е. Баксанский**  
Институт философии РАН  
**М.Г. Голубчикова**  
Иркутский государственный университет  
**Е.В. Филиппова**  
Сибирское агентство развития квалификаций

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ ВВЕДЕНИЯ ФГОС НОВОГО ПОКОЛЕНИЯ

Образование в XXI веке стало одной из ключевых сфер человеческой деятельности; достижения в этой сфере легли в основу социальных и научно-технологических преобразований, характерных для настоящего момента. С другой стороны, расширение сферы образования и изменение ее статуса сопровождаются обострением проблем в этой сфере, которые свидетельствуют о кризисе образования.

В современной системе высшего образования формируются новые организационные структуры: подразделения дистанционного образования в традиционных университетах; университеты дистанционного образования; консорциумы университетов; телеуниверситеты; виртуальные классы и виртуальные университеты.

Технологии образования, менеджмент, управление знаниями, модернизация образования, компетентностный подход.

Состояние сферы образования в современном мире достаточно противоречиво. С одной стороны, образование в XXI в. стало одной из ключевых сфер человеческой деятельности; достижения в этой сфере легли в основу социальных и научно-технологических преобразований, характерных для настоящего момента. С другой стороны, расширение сферы образования и изменение ее статуса сопровождаются обострением проблем в этой сфере, которые свидетельствуют о кризисе образования. И наконец, в последние десятилетия в процессе поисков путей преодоления кризиса образования происходит формирование радикально новой образовательной системы [8].

В этой связи необходимо дать научное обоснование социально-экономическим механизмам управления современным образованием. Конкретизация этой цели формулирует ряд задач, главными из которых являются следующие:

- определить место и роль образования в структуре общественной жизни в современном мире и раскрыть особенности управления новой образовательной системой;
- выявить основные экономические методы анализа инвестиций в образование для решения как стратегических, так и оперативных проблем управления инвестициями в новую образовательную систему;
- определить основные пути повышения эффективности образования;
- выявить перспективы развития рынка образовательных услуг;
- спроектировать новые типы организационных структур, возникающие в современной образовательной системе [5].

Теоретическую базу для решения этих задач составляют концепции постиндустриального, информационного общества, теория человеческого капитала, методы инвестиционного анализа, концепции менеджмента в сфере образования и маркетинга образовательных услуг [6].

Введение нового поколения ФГОС СПО, основанных на модульно-компетентностном подходе, требует взаимосвязанных качественных изменений во всех компонентах образовательной системы профессиональной образовательной организации – возникает необходимость системной модернизации [1]. В этих условиях изменяется функциональная роль директора профессиональной образовательной организации (далее по тексту – ПОО).

В конце 2010 г. специалистами Федерального института развития образования был проведен мониторинг готовности ПОО к введению ФГОС третьего поколения. Результаты мониторинга показали, что представители ПОО указывают на две основные трудности, препятствующие их эффективной деятельности: во-первых, специфика контингента обучающихся (низкая учебная мотивация, слабый уровень школьной подготовки, проблемы с набором и др.); во-вторых, проблемы с ресурсным обеспечением (недостаточная материально-техническая база, низкая оплата труда персонала и пр.) [2]. Таким образом, по мнению респондентов, главные трудности, препятствующие модернизации, являются внешними и (подразумевается) мало зависят от их собственных усилий. Аналогичные данные получены в других исследованиях. Так, в работе О.А. Бреус определены особенности отношения преподавателей ПОО к введению

ФГОС нового поколения, многие из которых прямо или косвенно связаны с отсутствием внутренней мотивации преподавателей к переходу на новые ФГОС [3, с. 111–112].

Как видим, одним из основных препятствий на пути введения новых ФГОС и связанной с этим комплексной модернизации образовательного процесса в ПОО являются мотивационно-смысловые барьеры. Очевидно, что деятельность региональных органов управления образованием по созданию условий, необходимых для введению новых ФГОС, а также руководителей ПОО по переходу на новые ФГОС должна быть направлена прежде всего на преодоление именно этих барьеров.

Разрешение обозначенной проблемы требует актуализации *мотивационно-целевой функции* профессиональной деятельности руководителя ПОО, связанной со снятием мотивационных барьеров педагогических коллективов, препятствующих введению новых ФГОС. Адекватной данной задаче является концепция «организационной культуры».

Понятие организационной культуры «включает в себя набор представлений о способах деятельности, нормах поведения, набор привычек, писаных и неписаных правил, запретов, ценностей, ожиданий, представлений о будущем и настоящем и др., сознательно или бессознательно разделяемых большинством членов организации» [4, с. 63], в том числе о предписанном поведении в условиях введения инноваций. Успешность введения модернизационных изменений в ПОО и характер этого введения (творческий или исполнительский; реальный или имитационный; систематический или эпизодический) определяется прежде всего характером господствующей в данной ПОО организационной культуры.

С учетом обозначенных позиций, деятельность директора ПОО образования в период введения ФГОС нового поколения должна выступать как целостная система взаимосвязанных между собой компонентов и направлений управленческой деятельности, адекватная специфике организационной культуры коллектива, включая его инновационный потенциал.

Одной из важнейших подсистем образовательной системы наряду с технологической, экономической и теоретико-методологической является организацион-

ная, связанная с регулятивной, коммуникативной деятельностью по налаживанию и поддержанию необходимых связей между различными элементами системы образования.

Эффективность современного образования, базирующегося на новых информационных технологиях, существенно зависит от его организации.

Организация современного образования во многих учебных заведениях стран, наиболее успешно продвигающихся по пути информатизации образования, стала существенно изменяться. Анализ этих процессов позволяет выделить два этапа применения новых технологий в образовательном процессе – начальный и продуктивный. Коротко различия этих двух этапов можно представить следующим образом (см. таблицу).

Эти два этапа различаются по многим параметрам. Если на первом этапе инициатива в деле применения современных компьютерных и телекоммуникационных технологий обычно исходила от отдельного преподавателя, то на втором этапе она исходит от руководителя учебного заведения. При переходе с первого на второй этап специалисты отмечают, что «компьютерное обучение теперь может лучше стимулироваться и координироваться при проведении политики управления компьютерным обучением сверху вниз, т.е. при инициативе на уровне факультета (факультетских комитетов), чем при подходе к выбору средств поддержки образовательного процесса снизу вверх (например, при инициативе отдельных преподавателей, чувствующих неотложность использования компьютерного обучения)» [9, с. 110].

Как показывает наша практика, реализация мотивационно-целевой функции управления в условиях введения ФГОС нового поколения оказывается результативной при соблюдении следующего набора условий.

1. Достаточная выраженность *лидерских качеств* руководителя ПОО. На практике далеко не все руководители ПОО обладают лидерскими качествами. Причина этого в том, что характеристики лидера, инноватора, предпринимателя обычно не закладываются в ту эмпирическую модель руководителя, которой пользуются региональные органы управления образованием, отбирая и назначая директоров ПОО.

Таблица

**ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ЭТАПОВ ПРИМЕНЕНИЯ НОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В ОБУЧЕНИИ**

	I этап (начальный)	II этап (продуктивный)
Инициатор применения новых технологий	Отдельный преподаватель	Руководитель учебного заведения или подразделения
Основная направленность инициатив	Снизу вверх	Сверху вниз
Выбор новой технологии	С позиции отдельного преподавателя	На основе дидактического и экономического анализа
Область применения новых технологий	Фрагмент учебного курса	Учебный курс в целом, интегрирование новых технологий в учебный план
Разработка и предоставление учебного материала на базе новых технологий	Отдельный преподаватель	Группа, команда различных специалистов
Эффективность применения новых технологий	Низкая	Продуктивная

2. Наличие в системе управления ПОО разработанной и принятой коллективом *системы стимулирования профессионального развития педагогических кадров*. В уже имеющуюся систему значительно проще встроить новые механизмы, стимулирующие участие педагогов в модернизационных процессах (и тем самым снимающие их мотивационные барьеры), чем создавать подобную систему «с нуля».

3. *Создание развивающей среды* в ПОО в целом и конкретно на рабочем месте каждого педагога или мастера производственного обучения. Прежде всего, задача формирования развивающей среды на рабочем месте педагога требует не только разработки самих понятий и средств, необходимых для осмысления личностных качеств, но и создания методов для их разработки. Это зависит как от наличия и качества функционирования методических подразделений в ПОО, так и от того, создана ли в образовательной организации атмосфера общего участия в инновационной деятельности и разделения ответственности между преподавателями.

4. *Совершенствование системы управления* ПОО, отвечающее задачам модернизации и развития, включая создание новых подразделений, служб, управленческих должностей. Речь идет не только о тех типовых структурах, которые создаются в ходе модернизации во всех или в большинстве ПОО (такие как центры трудоустройства выпускников), но и о тех собственно управленческих структурах и механизмах, органических и уникальных для каждого *эффективного* учреждения.

Наряду с реализацией мотивационно-ценностной функции управления, для успешного введения модернизационных изменений в образовательный процесс ПОО не менее важной является операционная сторона, связанная с практическим освоением новых технологий. Таким образом, актуализируется **организационно-методическая функция** профессиональной деятельности руководителя ПОО в процессе модернизации профессионального образования.

Анализ практики введения ФГОС нового поколения показал, что инженерно-педагогический персонал ПОО испытывает значительные трудности, обусловленные слабым владением, во-первых, технологиями инновационной деятельности и, во-вторых, образовательными технологиями, применение которых предполагает новый ФГОС.

Вместе с тем, как отмечают педагоги, даже когда они на курсах повышения квалификации получают информацию о каких-то новых технологиях образования, эта информация дает лишь самые общие представления об этих технологиях. Она недостаточна для овладения ими. В связи с чем, как справедливо предостерегает Е.В. Блохина, «если процесс ведения ФГОС будет плохо ... обеспечен методически, возникнет соблазн (учитывая давление «сверху») свести дело введения новых стандартов к имитации» [3, с. 90].

Конкретные аспекты данной проблемы проявляются в следующих характеристиках отношения преподавателей ПОО к введению ФГОС-3, выделенных О.А. Бреус: «не организуется коллективная работа по разработке модуля и созданию фонда практических

заданий»; «“по старинке” в первую очередь составляется учебный план и график работы образовательного учреждения»; «“на авось” раскидывают часы, и потом преподаватели вынуждены подстраиваться под расщепку, разрабатывая модули и программы дисциплин»; УПО «не в состоянии определиться, как проектировать учебную и производственную практику (берут часы из модулей)»; «неясно и нечетко формулируются цели и задачи программ обучения, соответствующие потребностям работодателей»; «разработали программу модуля, а проводят типовые, традиционные занятия» и т.д. [3, с. 111–112].

Таким образом, в рамках реализации организационно-методической функции руководителю ПОО необходимо организовать систему методической поддержки введения ФГОС нового поколения с привлечением ресурсов региональных организаций ДПО и других необходимых ресурсов, которыми обладают ПОО-лидеры и работодатели-партнеры. При этом реализуется технология сетевого («горизонтального») сотрудничества образовательных организаций региона по внедрению ФГОС, координатором которой должна выступать региональная организация ДПО.

Разработанный нами алгоритм «горизонтального» сотрудничества профессиональных образовательных организаций региона по внедрению ФГОС включает следующие этапы: 1) выявление руководителем ПОО (совместно с педагогическим коллективом) сильных сторон образовательной системы своей организации, на базе которых предполагается разработка одного из инновационных направлений работы в рамках модернизации профессионального образования; 2) создание на базе данной организации механизмов трансляции в форме «ресурсной площадки» (региональной экспериментальной или инновационной площадки, стажировочной площадки, методического консультационного центра или др.) по данному направлению модернизации; 3) сбор региональной организацией ДПО – координатором процесса – информации о «прорывных» направлениях работы отдельных ПОО региона и формирование базы данных; 4) определение руководителем ПОО (совместно с педагогическим коллективом) основных дефицитов по направлениям модернизации профессионального образования с направлением соответствующего запроса в координирующую организацию ДПО; 5) закрепление «дефицитных» ПОО по заявленным ими направлениям за «ресурсными площадками» по соответствующим направлениям. При этом одна и та же ПОО может выступать по одному направлению модернизации «ресурсной площадкой», а по другому – испытывать дефицит и быть прикреплена к другой образовательной организации, выполняющей по отношению к нему роль «ресурсной площадки».

Успешность реализации обозначенного алгоритма зависит от того, насколько эффективно в профессиональной деятельности директоров ПОО будет реализована организационно-методическая функция.

Таким образом, нами выявлены и охарактеризованы две основные профессиональные функции руководителя профессиональной образовательной организации, актуализирующиеся в условиях введения новых ФГОС СПО – мотивационно-целевая и организа-

ционно-методическая. Важным условием успешной реализации модернизационных изменений в системе профессионального образования является сбалансированность в реализации обозначенных функций. Это, в свою очередь, требует от региональной организации ДПО целенаправленной деятельности по формированию как мотивационно-целевой, так и организационно-методической готовности директоров к модернизации профессионального образования. Рассмотрение путей и средств формирования такой готовности выходит за рамки настоящей статьи.

Резюмируя изложенное, можно сформулировать ряд положений [7].

Развитие новых образовательных технологий, новых экономических механизмов и организационных структур в сфере образования является той основой, на которой возможно преодоление кризиса образования и создание новой образовательной системы.

– Процесс формирования новой образовательной системы принципиально зависит от характера управления образованием. Особенности управления новой образовательной системой выражаются в необходимости: решения проблем образования не только на уровне образовательной системы, но и на уровне общегосударственной политики, а также на международном, глобальном уровнях; реализации принципа системности в управлении образованием на всех уровнях; пересмотра роли и функций государства в финансировании и организации образования.

– Применение новых информационных технологий только в том случае ведет к повышению эффективности образования, когда развитие технологической подсистемы образования сопровождается изменениями во всех других подсистемах: педагогической, организационной, экономической.

– Выбор информационных технологий для эффективного применения в образовании является не технологической, а управленческой проблемой современного образования, поскольку ее решение предполагает регулирование связей между всеми подсистемами и элементами образовательной системы.

– Характерными чертами управления процессом преподавания в современной образовательной системе являются: разделение преподавательского труда; объединение преподавателей в группы, команды, осуществляющие разработку и предоставление современных учебных курсов.

– Пути совершенствования организации современного образования являются: проведение целе-

направленной политики по организации образования, основанного на новых информационных технологиях, в рамках традиционных учебных заведений; развитие новых типов организационных структур.

– Происходит значительный рост числа потребителей образовательных услуг; увеличение предложения количества и качества образовательных услуг в ходе развития новых форм обучения; развитие конкуренции между различными учебными заведениями.

– В сфере современного образования формируются новые экономические механизмы государственного финансирования образования, финансирования образования предприятиями, механизмы налогового стимулирования инвестиций в сферу образования.

– В современной системе высшего образования формируются новые организационные структуры: подразделения дистанционного образования в традиционных университетах; университеты дистанционного образования; консорциумы университетов; теле-университеты; виртуальные классы и виртуальные университеты.

#### Литература

1. Блинов, В.И. Стандарт результата (о новых Федеральных государственных стандартах профессионального образования) / В.И. Блинов // Профессиональное образование в России и за рубежом. – 2010. – № 2. – С. 5–14.
2. Блинов, В.И. Эмоции и расчет: результаты мониторинга готовности учреждений НПО/СПО к введению стандартов нового поколения / В.И. Блинов // Образование. Карьера. Общество. – 2011. – № 2 (31). – С. 3–9.
3. Инновационные процессы в образовании: стратегии, риски, перспективы: сб. матер. Всеросс. научно-практ. конф., г. Новосибирск, 22–23 марта 2011 г.: в 3 т. – Новосибирск, 2011. – Т. 1.
4. Ушаков, К.М. Ресурсы управления школьной организацией / К.М. Ушаков; отв. ред. М.А. Ушакова. – Москва, 2000.
5. Баксанский, О.Е. Когнитивный образ мира: пролегомены к философии образования / О.Е. Баксанский, Е.Н. Кучер. – Москва, 2010.
6. Баксанский, О.Е. Когнитивные репрезентации: быденные, социальные, научные / О.Е. Баксанский. – Москва, 2009.
7. Огурцов, А.П. Образы образования. Западная философия образования. XX век / А.П. Огурцов, В.В. Платонов. – Санкт-Петербург, 2004.
8. Кастельс, М. Информационная эпоха: экономика, общество, культура / М. Кастельс. – Москва: ГУ ВШЭ, 2000.
9. Leiblum, M.D. Implementing CAL at a University / M.D. Leiblum // Computers Educ. – 2012. – Vol. 18. – № 1–3. – Pp. 109–118.

Рецензенты: Ф.И. Кевля, доктор педагогических наук, профессор, профессор кафедры психологии и педагогики ВоГУ,

Н.А. Ястреб, кандидат философских наук, доцент, зав. кафедрой философии ВоГУ.

**О.Е. Baksansky, M.G. Golubchikova, E.V. Filippova**

#### **EDUCATIONAL ORGANIZATION MANAGEMENT IMPROVEMENT IN THE CONDITIONS OF INTRODUCING THE NEXT GENERATION OF THE FEDERAL STATE EDUCATIONAL STANDARDS**

In the 21st century, education has become one of the key spheres of human activity; achievements in this sphere have formed the basis of social and scientific and technological transformations of the present day. On the other hand,

the expansion of education and changes in its status are followed by aggravation of problems in this sphere which testifies to education crisis.

In the modern system of higher education, new organizational structures are formed as follows: distance learning departments of traditional universities; universities of distance learning; consortia of universities; tele-universities; virtual classes and virtual universities.

Technologies of education, management, management of knowledge, modernization of education, competence-based approach.