

Материалы для слушателей ДПП «Управленческие компетенции как основа учительского роста»

**Кохан Наталья Владимировна –доцент кафедры управления
образования НГПУ, кандидат педагогических наук.**

Педагогический менеджмент

Тема 1. Основные понятия педагогического менеджмента

1.1. Развитие понятия менеджмент в общей теории управления.

1.2. Понятие педагогического менеджмента.

1.3. Принципы и методологические основания педагогического менеджмента.

1.4. Типы лидерства.

1.1 Теория управления как научное направление сложилась в XX веке на базе теории автоматического регулирования, которая начала интенсивно развиваться в XIX веке в связи с потребностью в регуляторах, поддерживающих устойчивый режим работы внедрившихся паровых машин в промышленности и на транспорте. Становление управления как научной дисциплины происходило эволюционным путем. Приведем ряд примеров различных школ управленческой мысли, которые получили развитие в первой половине XX в. Хронологически они могут быть представлены в следующем порядке:

- школа научного управления (1885-1920 гг.);
- классическая (административная) школа управления (1920- 1950 гг.);
- школа человеческих отношений и поведенческих наук (1930- 1950 гг.);
- школа количественных методов (с 1950 г.).

Основатель школы научного управления Ф. Тейлор создал научные основы управления производством и трудом: нормирование труда, сроки выполнения, правильная расстановка сил, справедливое вознаграждение за конечный результат. В 1920-е гг. из этого научного направления выделились самостоятельные науки: научная организация труда (НОТ), теория организации производства [20].

Целью классической (административной) школы было создание универсальных принципов и методов успешного управления организацией. Основатели этой школы А. Файоль и М. Вебер разработали принципы и методы управления организацией. Основными научными выводами стали концепция непрерывности управленческого процесса с четырьмя основными функциями: планирование, организация, координация и контроль.

Школа человеческих отношений делала основной упор на коллектив, на внимание социальным потребностям работников, что стало началом использования социологии и социологических исследований в управлении персоналом (Элтон Мэйо). Далее развитие получает Школа поведенческих наук: сосредоточение преимущественно на методах налаживания человеческих отношений. Основной целью школы было повышение эффективности организации за счет повышения ее человеческих ресурсов (Д. Макгрегор, А. Маслоу). Д Макгрегор описал два представления о поведении подчиненных с точки

зрения его оценки руководителем. Теория X предполагает, что человек по своей природе ленив, боится ответственности, лишен честолюбия, стремится к спокойной жизни и его беспокоит только личная безопасность. Исходя из этого, руководители должны принуждать людей работать, требовать от них четкого исполнения обязанностей и контролировать их работу. Авторитарные методы управления персоналом не позволяют руководителю рассчитывать на творческую инициативу подчиненных, атмосфера часто конфликтная и плохо управляемая.

Согласно теории Y, человека не надо заставлять трудиться, он всегда готов работать инициативно и творчески. Менеджер заботится о своих подчиненных, цели личности и организации начинают совпадать, формируется демократический стиль управления. В жизни есть место обеим теориям. Школа человеческих отношений сконцентрировала внимание на методах налаживания межличностных отношений, мотивации, лидерстве, изучении индивидуальных способностей отдельных работников.

Ключевой характеристикой школы количественных методов является замена словесных рассуждений моделями, символами и количественными значениями (Л.В. Канторович, В.В. Новожилов, Л. Бергаланфи, Р. Акофф). Идея базируется на достижениях таких наук, как математика, кибернетика, статистика; на использовании математических методов и моделей при подготовке управленческих решений. Идеи количественного подхода распространились на изучение ряда функций менеджмента и позволили количественно описать ряд закономерностей.

Параллельно количественному подходу в начале семидесятых годов начал развиваться системный подход в теории управления: любая фирма, предприятие, организация есть формально или неформально созданное целое, состоящее из взаимосвязанных частей, то есть система; определив общие принципы управления в любых системах, можно ориентировочно предположить, как будет работать данная система.

С начала восьмидесятых годов сформировался ситуационный подход: выявляются и учитываются ситуационные, зависящие от конкретной ситуации переменные окружающей среды. Ситуационный подход, широко распространенный в настоящее время, определяет, что решения в управленческих системах принимаются на основе изучения возможно большего числа факторов.

Современная теория управления большое внимание уделяет человеку, его способностям. В научной литературе термин «управление» рассматривается с трех позиций: как деятельность (В.С. Лазарев, Л.И. Суворов, М.М. Поташник и др.); как «воздействие» одной системы на другую, одного человека на другого или на группу (В.Г. Афанасьев, А.А. Орлов, А.В. Филиппов и др.); как взаимодействие субъектов (П.И. Третьяков, Т.И. Шамова и др.). Решение каждой из перечисленных задач осуществляется на основе замкнутого цикла основных видов управленческой деятельности: анализа; принятия управленческого решения; целеполагания; планирования и прогнозирования; исполнения; контроля; руководства [19]. В последние несколько лет в центре внимания теории управления стоят вопросы организационной культуры, лидерства, корпоративного управления, т.е. формируется новая управленческая парадигма.

Таким образом, управление представляет собой целенаправленное воздействие на определенный объект с целью стабилизации или изменения его состояния, чтобы достичь

поставленной цели. Необходимость в управлении возникла с развитием специализации производства, увеличения его масштабов. Оно позволяет упорядочить и согласовать деятельность многих людей, занятых в производстве. Управление – это труд людей, направленный на организацию и координацию деятельности трудовых коллективов и отдельных работников в процессе производства продукции, оказания услуг. Оно связано прежде всего с организацией совместной деятельности людей, с налаживанием согласованных действий в рамках предприятия, с регулированием отношений между личностью и предприятием. Цель управления заключается в эффективном использовании рабочей силы и ограниченных ресурсов для достижения желаемого результата.

Менеджмент как понятие возникло на Западе, и особенно полно его значение раскрылось в 30-е годы прошлого века, когда стало очевидным, что деятельность по управлению превратилась в профессию, область знаний – в самостоятельную дисциплину, а социальный слой – в весьма влиятельную общественную силу. Менеджмент стал одним из важнейших факторов конкурентной борьбы в условиях рыночной экономики. При переходе российской экономики на рыночные механизмы хозяйствования наряду с понятием «управление» стало активно использоваться понятие «менеджмент». Энциклопедический словарь определяет управление как функцию организованных систем любой природы (биологических, технических, социальных). Менеджмент (от англ. management — управление, руководство, администрирование) — это профессиональная деятельность по управлению организациями, обеспечивающая высокую результативность и эффективность их работы в ближайшей и долгосрочной перспективе, а также целенаправленное и устойчивое развитие.

Первоначально менеджмент начал развиваться как теория управления производством, а затем трансформировался в теорию управления деятельностным поведением людей, поэтому является атрибутом исключительно социальных систем и их разновидностей (социально-технических, социально-экономических). Менеджмент – это эффективное и производительное достижение цели организации посредством планирования, организации, руководства и контроля организационных ресурсов. В этом определении заключены две важные идеи: основные функции управления, а именно планирование, организация, координация и контроль; эффективное и производительное достижение целей организации [11].

Сходства и различия понятий «управление» и «менеджмент» зависят от конкретной ситуации. Управление – это общий процесс, менеджмент – частный. Профессиональные организаторы и управленцы используют набор инструментов, идеально подходящий для конкретной ситуации. Управление в первую очередь опирается на практику, в то время как менеджмент – на теорию. Отличаются и подходы к оценке качества труда, распределения ресурсов. Применимо к современному миру, менеджмент – это научно обоснованные методы воздействия на социально-экономические системы.

Итак, менеджмент от управления отличается тем, что предполагает высокую степень свободы руководителей и подчиненных в условиях неопределенности ситуации. Управление же, сформировавшееся в рамках административной системы, основывается, наоборот, на всемерном ограничении такой свободы и идее предопределенности основных событий и процессов наперед с помощью централизованного планирования.



Контрольные вопросы:

Какие научные школы управления вам известны?

Как понятие «менеджмент» выделилось из общей теории управления?

Что такое управление, какова его цель?

Что такое менеджмент, какова его цель?

В чем сходство и различие понятий «управление» и «менеджмент»?

1.2 Американский теоретик менеджмента П. Друкер определяет менеджмент в современных условиях как специфический вид управленческой деятельности, которая ориентирована на человека и ставит целью сделать людей способными к совместному действию, придать их усилиям эффективность, сгладить присущие им слабости, ибо человеческая способность вносить вклад в общество столь же зависит от эффективности управления предприятием, как и от собственных усилий [9].

Педагогический менеджмент рассматривают как особую отрасль менеджмента со своей спецификой и закономерностями. Специфика педагогического менеджмента – в исключительности предмета, продуктов, орудий и результата труда. Предмет труда менеджера образовательного процесса – деятельность субъекта управления, продукт труда – информация об учебно-воспитательном процессе. Орудие труда - слово, речь. Результат труда – уровень обученности, воспитанности и развития объекта педагогического менеджмента – обучаемых [11].

Сопоставление понятий «педагогический менеджмент» и «управление» стало предметом анализа в трудах В.И. Бондаря, К.Я. Вазиной, Л.А. Веретенникова, Ю.А. Конаржевского, В.С. Лазарева, М.М. Поташника, В.П. Симонова, Т.И. Шамовой. Оно осуществлялось с позиций следующих методологических подходов:

- *функциональный*: определение структуры и количества функций в управлении школой как социально-педагогической системой (В.И. Бондарь, Ю.А. Конаржевский, В.С. Лазарев, М.М. Поташник);
- *социально-психологический*: определение роли фактора личности в управлении педагогической системой (А.И. Наумов, Т.И. Шамова);
- *кибернетический*: определение роли информации, организационных циклов, структуры и специфики процесса принятия управленческого решения (В.П. Симонов, В.А. Якунин).

Анализируя различные взгляды на содержание понятия «педагогический менеджмент», исследователи выделяют два подхода к его определению. По мнению Л.В. Горюновой педагогический менеджмент - это, осуществляемая в классе и направленная на достижение целей развития личности ребенка, готового к жизни в новых социально-педагогических условиях (управленческая деятельность учителя). В.П. Симонов определяет педагогический менеджмент как комплекс принципов, методов, организационных форм и технологических приемов управления педагогическими системами, направленный на повышение их функционирования и развития (управление функционированием и развитием педагогических систем). С учётом такого подхода педагогический менеджмент определяют как специфический вид управленческой деятельности педагога в группе, направленный на организацию учебного процесса, управление учебной информацией, организацию учебно-воспитательной работы, а также обеспечение коммуникации с целью формирования учебно-познавательной деятельности учащихся, обеспечивающей достижение развития личности учащегося [14].

По мнению В.А. Ситарова, педагогический менеджмент как наука управления образовательными системами и процессами - отрасль педагогики, которая изучает вопросы организации управления в сфере образования и в образовательно-воспитательных учреждениях [15].

В.П. Симонов в деятельности преподавателя как менеджера учебно-воспитательного процесса выделяет четыре функции: целевую или проектировочную, коммуникационную, содержательно - организационную, и аналитико-результативную. По его мнению, педагогический менеджмент – это процесс, деятельностная, динамическая система, которая находится в постоянном развитии, не только управляется, но и самосовершенствуется под воздействиями и при участии менеджера-педагога.

Структура педагогического менеджмента включает в себя триаду уровней. На первом уровне сконцентрированы задачи управления деятельностью педагогического коллектива. На втором уровне осуществляется управление деятельностью педагога. Третий уровень педагогического менеджмента ориентирован на управление деятельностью учащегося.

К числу основных задач педагогического менеджмента необходимо отнести: постановка целей и планирование педагогического процесса, ресурсное обеспечение педагогического процесса, обеспечение высокой мотивации субъектов процесса, контроль и координация педагогического процесса, анализ результатов

Профессиональные знания по менеджменту предполагают осознание трех принципиальных различных инструментов управления. Первое - это организация, иерархия управления, где основное средство - воздействие на человека сверху (с помощью основных функций мотивации, планирования, организации и контроля деятельности, а также распределение материальных благ и пр.). Второе - культура управления, т.е. вырабатываемые и признаваемые обществом, организацией, группой людей ценности, социальные нормы, установки, особенности поведения. Третье - рынок, рыночные отношения, т.е. основанные на купле-продаже продукции и услуг, на равновесии интересов продавца и покупателя. В социальных и экономических системах эти три компонента всегда сосуществуют, а облик социально - экономической организации общества определяется тем, какому из названных инструментов отдается приоритет [14].

Особенность педагогического менеджмента заключается в осознании новой роли педагога в развитии личности как организатора, советчика, сопровождающего в образовательном процессе. Использование приёмов педагогического менеджмента предполагает умение педагога управлять педагогическими ситуациями, процессом социализации, учебно-познавательным процессом и поведением обучающихся, что выступает одним из главных компонентов деятельности современного педагога. Менеджер в образовании является не только профессиональным управленцем, но и учитывающим специфику школы как системы, где каждый, управляя на своем уровне, является субъектом управления.



Контрольные вопросы:

Что такое педагогический менеджмент?

В чем его специфика?

В чем особенность ролей педагога как менеджера образовательного процесса?

1.3 Каковы же принципы педагогического менеджмента?

По мнению П.И. Третьякова в основе педагогического менеджмента лежат следующие принципы:

демократизация: распределение прав, полномочий и ответственности между всеми участниками процесса управления (децентрализация управления);

гуманизация: равнодоступный для каждой личности выбор уровня, качества, направленности образования, способа, характера и формы его получения, удовлетворения культурно-образовательных потребностей в соответствии с индивидуальными ценностными ориентациями. Переориентация образовательного процесса на личность обучаемого;

гуманитаризация образовательных программ: приоритет общечеловеческих ценностей, целостность, последовательность, преемственность и опережающий характер обучения;

дифференциация, мобильность и развитие: многоуровневость, многопрофильность, полифункциональность образовательных программ, что обеспечивает возможность передвижения по горизонтали, (смена класса, профиля, направленности образования), а также по вертикали (смене уровня, типа, вида образовательного учреждения).

открытость образования: представление возможности как непрерывного образования в различных формах, так и общего образования на любой ступени, любом уровне (базисном и дополнительном);

многоукладность образовательной системы: развитие государственной школы, а также открытие элитарных образовательных учреждений;

стандартизация: соблюдение федеральных стандартов качества образования, учитывающих национальные и другие особенности региона [17].

Несколько иначе трактуются принципы педагогического менеджмента (основные правила поведения субъекта менеджмента при взаимодействии его с управляемыми субъектами (объектами)) в книге В.И. Симонова «Педагогический менеджмент» [14].

Принцип научной организации труда в структуре и содержании педагогического менеджмента - главное условие развития способностей обучающихся в организованном учебно-воспитательном процессе.

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

Принципы аналитической деятельности - основные правила, которых должен придерживаться менеджер при наблюдении, анализе и оценке эффективности деятельности.

Принцип конкретного целеполагания - основа и планирования, и контроля, т.е. основа содержания деятельности менеджера любого уровня управления: постановка цели с учетом их оптимальности и реальности, социальной значимости и перспективности.

Принцип кооперации и разделения труда: необходима опора на общественные организации, на коллективное творчество и коллективный разум.

Принцип функционального подхода: совершенствование управленческой деятельности на основе постоянного обновления, уточнения и конкретизации функций исполнителей.

Принцип комплексности: сочетание целевого, функционального и линейного управления.

Принцип самосовершенствования: постоянное использование достижений теории и передовой практики менеджмента.

В.П. Симонов приводит основные принципы управления по материалам народной педагогики.

Принцип ответственности: делай сам свое дело и не делай ничего за подчиненного.

Принцип солидарности: делаем вместе то, что нам положено.

Принцип состязательности: делай лучше, чем он

Принцип отдачи: умешь сам, научи другого.

Принцип коллективизма: коллектив - сила.

Принцип скромности: не гордись своей победой, пускай другие гордятся твоей победой.

Принцип преодоления: не унывай при поражении.

Принцип самооценки: изучай самого себя, знай свои сильные и слабые стороны.

Принцип достоинства: никогда не унижайся для достижения цели.

Принцип великодушия: не будь жлобом.

Принцип универсальности: стремись быть универсалом в своей области.

Принцип человеколюбия: помогай нуждающимся.

Принцип преемственности: почитай взрослых.

Принцип гармонии: в здоровом теле - здоровый дух.

Принцип самостоятельности: учись делать все сам.

Принцип красоты: делай все красиво.

Принцип познания: век живи - век учись.

Принцип природолюбия: уважай братьев меньших.

С позиций педагогического менеджмента, Ю.А. Конаржевским выделены следующие управленческие принципы:

- принцип уважения и доверия к человеку;
- принцип целостного взгляда человека;
- принцип сотрудничества;
- принцип социальной справедливости;
- принцип индивидуального подхода в управлении;
- принцип обогащения работы педагога;
- принцип личного стимулирования;
- принцип консенсуса;
- принцип коллективного принятия решения;
- принцип целевой гармонизации;
- принцип горизонтальных связей;
- принцип автономизации управления;
- принцип постоянного обновления.

Принцип уважения и доверия к человеку является основополагающим, отражен в убеждениях каждого педагога мотивирующих его поведение.

Принцип целостного взгляда человека: представление о каждом члене педагогического коллектива не просто как о работнике, осуществляющего профессиональную деятельность, а как о личности со всеми ее потребностями, мотивами, целями, переживаниями, которые он испытывает в процессе педагогической деятельности. Одновременно с этим, каждый педагог рассматривает ребенка не просто как воспитанника образовательного учреждения или ученика, а как личность.

Принцип сотрудничества предусматривает перевод управления на диалогическую основу, переход от коммуникации к общению, от субъектно-объектных к субъектно-субъектным отношениям.

Принцип социальной справедливости: управление, при котором каждый педагог находится в равном положении с другими, а его взаимодействие с администрацией строится на основе понимания человека как цели управления, а не его средства.

Принцип индивидуального подхода в управлении предусматривает учет руководителями индивидуальных особенностей педагогов, уровня их профессиональной подготовки, интересов, жизненного и социального опыта.

Принцип обогащения работы педагога заключается в стремлении руководителя разнообразить профессиональную деятельность педагога, через пробуждение профессионального интереса и поддержку его профессиональной уверенности.

Принцип личного стимулирования обеспечивает личную заинтересованность педагога в работе, способствует принятию им определенных обязательств перед образовательным учреждением и коллективом.

Принцип консенсуса позволит руководителю в условиях формирования у педагогов самостоятельных взглядов и различных точек зрения привести коллектив к согласию, перевести людей от конфронтации к сотрудничеству.

Принцип коллективного принятия решения – это один из инструментов демократизации управления, основанный на вере в то, что люди не хотят быть вечными исполнителями.

Принцип целевой гармонизации: целеустремленность, целесообразность управления, целевая целостность.

Принцип горизонтальных связей обеспечивает установление связей между всеми членами педагогического коллектива, обмен информацией, опытом, не позволяет педагогу профессионально обособиться в коллективе.

Принцип автономизации управления является одним из важнейших инструментов демократизации управления, являясь необходимым условием формирования групп линейных менеджеров (локальных руководителей внутри образовательного учреждения).

Принцип постоянного обновления обуславливает перевод образовательного учреждения из режима функционирования в режим развития.

Представленные принципы системны, - для осуществления эффективного управления каждый из них «работает» только при условии, что и остальные, взаимосвязанные с ним, также исполняются.

Реализация на практике принципов педагогического менеджмента требует четких методологических подходов. В качестве основных используются системный, синергетический, структурно-функциональный, коммуникационно-диалогический, культурологический и личностно-ориентационный подходы. Остановимся на каждом из них.

Системный подход позволяет установить целостность образовательной системы, степень взаимосвязи и взаимодействия ее компонентов, их подчиненность целевым ориентирам в деятельности подсистем различного уровня.

Синергетический подход предполагает учет природосообразной самоорганизации субъекта, т.е. принятие во внимание всех компонентов человеческого «само» в деятельности любой педагогической системы.

Структурно-функциональный подход позволяет рассматривать образовательную организацию как целостный социальный организм, части которого функционально связаны друг с другом и со всем обществом.

Коммуникационно-диалогический подход предусматривает налаживание взаимодействия всех субъектов (объектов), находящихся в открытых и равноправных взаимоотношениях по достижению прогнозируемых конечных результатов.

Культурологический подход предполагает объединение в непрерывном образовательном процессе специальных, общекультурных и психолого-педагогических блоков знаний по конкретным научным дисциплинам, общечеловеческим и национальным основам культуры, закономерностей развития личности.

Личностно ориентированный подход означает учет природосообразных особенностей каждой личности, предоставление ей возможностей для более полного раскрытия способностей с учетом зоны ближайшего развития.



Контрольные вопросы:

Назовите ключевые принципы педагогического менеджмента.

Приведите примеры методологических подходов педагогического менеджмента.

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

Рассмотрим пять типов лидерства, при которых организация будет считаться успешной [15].

Техническое лидерство. Руководитель способен оптимально планировать, организовывать, координировать, в т.ч. составлять бюджет, учебное расписание, другие ключевые режимные моменты образовательной организации, разбираться в хозяйственных проблемах образовательной организации.

Человеческое лидерство. Руководитель хорошо контактирует с людьми, оказывает поддержку, предупреждает и управляет конфликтами. Оказывает влияние на формирование миссии, организационной, корпоративной культуры образовательной организации, способствует развитию творчества, практикует совместное принятие решений.

Образовательное лидерство предполагает успешность в диагностике проблем образовательной организации и педагогов, оказании помощи в оценивании профессиональных компетенций педагогов (не как предметников). Образовательный лидер успешен в составлении учебного плана и в структурировании программы обучения.

Символическое лидерство. Руководитель становится символом образовательной организации, т.е. ее знают не по номеру, а по фамилии директора. Коллеги понимают, что ценит их руководитель, приобретают чувство упорядоченности и целенаправленности своих действий, ощущают свою вовлеченность в дела образовательной организации, их заинтересованность возрастает.

Культурное лидерство. Руководитель является главным носителем и хранителем культуры образовательной организации, ее традиций и символов. Он поддерживает климат, основополагающие философские идеи и общие задачи, следит за передачей традиций и культуры новым сотрудникам. Коллектив верит в организацию как в

идеологическую систему, каждый - член сильной культуры, что придает чувство собственной значимости и ощущение важности работы, служит прекрасным стимулом.

Успешное управление организацией сегодня – это управление группами. Характер и особенности взаимоотношений между членами педагогического коллектива определяют рост мастерства и воспитание педагога-лидера. Уровень профессионализма педагога определяется его способностью организовывать собственную работу, уровнем мотивации и профессиональными знаниями. Уровень профессионализма менеджера определяется способностью разделить свое видение проблем с другими, мотивировать их для достижения поставленных целей, т.е. руководить людьми в совместном достижении целей.

Для результативного обеспечения целостного образовательного процесса руководитель должен умело сочетать в себе и своей работе различные типы лидерства, нести опыт разностороннего построения образовательной действительности как среды полноценного формирования личности обучаемых и продуктивного труда педагогического коллектива.