

Министерство образования и науки Российской Федерации
Российская академия образования
Институт педагогики и психологии профессионального образования РАО
Федеральный институт развития профессионального образования
Министерство образования и науки Республики Марий Эл

Гарифуллин Р.Г., Глазунов А.Т., Ибрагимов Г.И.

Ресурсная модель управления колледжем

Казань 2014 г

УДК 377.5

ББК 7457

Гарифуллин Р.Г., Глазунов А.Т., Ибрагимов Г.И. Ресурсная модель управления колледжем. Монография. – Казань: Изд-во «Школа», 2014. – ISBN...

Рецензенты:

-член-корр. РАН Новиков Д.А.

-д.п.н., проф. Кирилова Г.И.

В монографии раскрыта и обоснована ресурсная модель управления колледжем, ключевой идеей которой является ориентация основных функций управленческого цикла (педагогический анализ, целеполагание, планирование, организация, контроль) на комплексный учет актуального и перспективного потенциала всех ресурсов учебного заведения (образовательного, кадрового, информационного, экономического) в целях повышения эффективности подготовки рабочих кадров и специалистов среднего звена.

Адресована специалистам в области профессиональной педагогики, руководителям профессиональных образовательных организаций, а также аспирантам и соискателям ученых степеней в области профессионального образования.

Отзывы и пожелания будут с благодарностью восприняты авторами по адресу: 420039, г. Казань, ул. Исаева, 12, ИПП ПО РАО

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4-6
Глава 1. Проблемы управления колледжем на основе его ресурсного обеспечения	6-107
1.1. Роль ресурсного обеспечения в развитии колледжа	6-35
1.2. Педагогические концепции управления колледжем.	35-75
1.3. Ресурсная модель управления колледжем	75-101
Выводы	102-108
Глава 2. Оценка педагогической эффективности ресурсной модели управления колледжем	109 - 234
2.1. Организация экспериментального исследования.	109 – 129
2.2. Исследование эффективности управления информационным ресурсом развития колледжа.	129 -151
2.3. Исследование эффективности управления кадровым ресурсом развития колледжа.	151–177
2.4. Исследование эффективности управления экономическим ресурсом колледжа.	177–195
2.5. Исследование эффективности управления образовательным ресурсом колледжа.	195–225
Выводы	225-231
Заключение	232-244
Литература	245 - 265

Введение

Как руководить колледжем? Как обеспечить его развитие? Думаем, что читатели согласятся, что это весьма непростые вопросы. Ведь в колледжах есть большая и сложная специфика, связанная как с содержанием профессионального образования, так и с особенностями студентов колледжей. Многие практики считают, что по многим причинам, управление колледжем сложнее управления школой. Это управление требует специальной подготовки, ясного понимания проблем профессионального образования и механизмов их решения. Многочисленные исследования, проводимые авторами, начиная с 2000 года, показали, что у многих директоров нет четкого понимания механизмов управления колледжами. И тут не их вина, их этому не учили. Но ряд директоров ищут и находят собственные модели управления колледжами. В этой небольшой книге рассматривается одна из эффективных моделей – ресурсное управление. Именно эту модель в течение ряда лет использует и развивает «Строительно-промышленный колледж» города Волжска, опыт которого, среди прочих, представлен в этой книге.

Отечественная система профессионального образования находится на новом этапе развития, закреплённом в Законе «Об образовании в Российской Федерации». Он характеризуется, в частности, переходом к новой структуре профессионального образования (ликвидация начального профессионального образования как самостоятельного уровня), переводом учебных заведений среднего профессионального образования на региональный уровень, возрастанием роли и места социального партнерства в деятельности профессиональных образовательных организаций. Регионализация среднего профессионального образования сопровождается оптимизацией сети учебных заведений, обострением проблем, связанных с ресурсным обеспечением функционирования и развития техникумов и колледжей. В этих условиях перед руководителями учебных заведений среднего профессионального обра-

зования актуализируется задача поиска эффективных моделей управления подготовкой рабочих кадров и специалистов среднего звена.

Результаты целого ряда исследований последних лет (В.И.Блинов, В.М.Демин, А.Т.Глазунов, Г.И.Ибрагимов, А.Н.Лейбович, Г.В.Мухаметзянова, А.М.Новиков, Д.А.Новиков, И.П.Смирнов, Е.В.Ткаченко и др.) подтверждают необходимость поиска современных моделей эффективного колледжем. В формирование научных основ управления внесли вклад разработки в области проблем организации учебно-воспитательной работы, содержания управленческой деятельности, обоснования функций и задач руководителей по управлению учебно-воспитательной работой, раскрытию форм и методов их работы (Н.Н.Иорданский, Е.И.Перовский, М.И.Кондаков и др.). В педагогической науке наработан потенциал по совершенствованию управления и его основных функций: планирования работы, организаторской деятельности, контроля, педагогического анализа и руководства (Г.Г.Габдуллин, А.А. Орлов, Т.И. Шамова, В.П.Симонов, Ю.А.Конаржевский, А.И.Кочетов, М.М. Поташник, Р.Х.Шакуров и др.).

В исследованиях, посвященных проблемам профессиональной школы, нашли отражение вопросы модернизации и повышения эффективности деятельности учреждений профессионального образования (К.А.Кубарев, Р.И.Исаев, З.Г.Данилова, А.М.Додов, Е.А.Киуру и др.), концентрации ресурсов и создания ресурсных центров, поиска условий реструктуризации сети учреждений профессионального образования (В.В.Ветров, А.Т.Глазунов, М.В. Никитин, В.С.Никулина и др.), совершенствования отдельных принципов, функций, аспектов, организационных структур или компонентов управления профессиональной школой (П.Ф.Анисимов, В.М.Демин, Г.И.Ибрагимов, В.В.Кондратьев, Г.В. Мухаметзянова, Ф.Ш.Мухаметзянова, Н.К.Сергеев, А.И.Субетто, В.С.Суворов, И.П.Смирнов, Н.К.Чапаев, Р.Х.Шакуров и др.). Вместе с тем, практически незатронутыми остались во-

просы, связанные с обоснованием современных моделей управления учреждениями среднего профессионального образования, основанных на педагогических возможностях основных ресурсов (образовательных, кадровых, информационных, экономических), которыми обладает учебное заведение.

Анализ практики работы показывает, что одной из причин, сковывающих процесс модернизации средней профессиональной школы, является низкая эффективность внутриколледжного управления. Попытки руководителей колледжей активизировать отдельные элементы управленческой деятельности – детализация планирования, усиление контроля, увеличение числа организационных мероприятий, занимая при этом все больше времени преподавателей и руководителей колледжей, не приводят к улучшению качества образования, повышению эффективности подготовки специалистов. Руководители колледжей и техникумов принимают управленческие решения на основе учета и анализа возможностей лишь отдельных ресурсов учебного заведения (прежде всего финансовых). Между тем, в современных социально-экономических условиях такой односторонний подход к управлению учебным заведением не может способствовать его эффективному функционированию и тем более развитию. Руководители колледжей нуждаются в обоснованных рекомендациях о том, как использовать эффективно все имеющиеся у учебного заведения ресурсы с целью эффективной подготовки специалистов, отвечающих динамично меняющимся требованиям рынка труда.

Глава 1. Проблемы управления колледжем на основе его ресурсного обеспечения

1. Роль ресурсного обеспечения в развитии колледжа

Современный колледж как профессиональная образовательная организация и объект управления.

Авторы исследований в области внутриколледжного управления отмечают наличие двух крайностей в восприятии колледжа как объекта управления. Одна из них выражается в том, что колледж является уникальной

структурой, не похожей на другие структуры и организации, он своеобразен и потому к нему не применимы принципы и механизмы, разработанные в управленческой науке. Колледж отождествляется только с осуществляемым в нем процессом обучения и воспитания. В результате и управление колледжем сводится к управлению учебно-воспитательным процессом. Такое неоправданно узкое понимание приводит к тому, что вне поля зрения руководителей колледжей оказываются многие виды деятельности, не являющиеся образовательными, но создающие для основного образовательного процесса необходимые ресурсы и условия, внешние связи колледжа и др. Такая позиция приводит к иллюзии о том, что для управления колледжем достаточно педагогических знаний, а специфические знания в области управления совсем не значимы.

Сторонники второй позиции полагают, что идеи менеджмента, управления организациями имеют универсальный и всеобщий характер и потому применимы к любой структуре, будь то завод, туристическая фирма или колледж, университет, общеобразовательная школа. Неважно чем управлять, были бы только знания в сфере общего управления. Заметим, что эта точка зрения нередко воплощается в жизнь в сфере образования, особенно высшего профессионального образования. В качестве примера, можно обратить внимание на то, что руководителями недавно созданных федеральных университетов практически в каждом случае назначены люди, порой далекие от образования, но имеющие опыт и знания в области общего управления (бывшие губернаторы, вице-губернаторы, мэры). Принципиальная ошибочность такого подхода заключается, как отмечают специалисты в области управления образованием, в том, что общность общих принципов управления вовсе не означает отказа от учета специфики объекта управления в разных областях. Наука об управлении организациями не верит в возможность успешного управления, не основанного на познании объекта, и возводит необходимость его в один из главнейших своих принципов.

Мы считаем, вслед за и другими исследователями, что колледж как профессиональная образовательная организация, сочетает в себе признаки социальной организации (поскольку обучающийся получает профессиональное образование) и производственной структуры (так как осуществляется подготовка рабочих кадров и специалистов среднего звена для предприятий и организаций). Поэтому в управлении колледжем необходимо использовать достижения менеджмента, с одной стороны, а, с другой – учитывать при этом те особенности, которыми обладает колледж как образовательная структура. В связи со сказанным возникает вопрос – что представляет собой колледж как профессиональная образовательная организация?

Термин «организация» - один из самых распространенных в управлении и вместе с тем, один из самых многозначных. Различают, в частности, следующие значения термина «организация»: 1)одно из главных управленческих действий (наряду с планированием, руководством, мотивацией, контролем); 2)внутренне устройство, строение, организационный порядок внутри данной социальной организации; синоним структуры; 3)определенная постановка дела (например, лекционно-семинарская система организации обучения в высшей школе); 4)социальный институт, учреждение, субъект гражданского общества. Мы будем в дальнейшем использовать последнее значение термина «организация».

Под социальной организацией понимают «объединение людей, совместно действующих для достижения одной или многих целей и координирующих свои действия на основе определенных норм и правил (формализованных и неформальных)». Из этого определения видно, что социальная организация отличается следующими характеристиками: во-первых, это есть объединение людей, а не техники, технологий и пр. Если речь идет об объединении людей, значит, в социальной организации должно быть, как минимум, два человека и более; во-вторых, социальная организация отличается наличием совместной деятельности людей. Акцент на совместном характере дея-

тельности важен, так как это говорит о том, что в организации имеет место распределение ролей, функций, задач таким образом, что в результате сложения деятельности отдельных членов социальной организации синергетически получается новое качество, возникает синергетический эффект; в-третьих, совместная деятельность людей в социальной организации всегда целенаправленна, ориентирована на достижение определенной цели (или совокупности целей). Без наличия общей цели невозможна и успешная совместная деятельность людей, входящих в социальную организацию; в-четвертых, социальная организация характеризуется наличием определенных норм и правил, регулирующих совместную деятельность людей. Нормы и правила существуют в двух видах: в формализованном виде, зафиксированном в тех или иных нормативных документах разного уровня (федерального, регионального, отраслевого, институционального) и неформальные нормы и правила, которые нигде не фиксируются, но существуют в организации и составляют важную часть ее организационной культуры.

Как любая социальная организация, колледж является сложной целостной системой, активно взаимодействующей с внешней средой. Такие системы называют открытыми. Известно, что открытые системы отражают взаимосвязь трех компонентов: «входа», «процесса преобразования» и «выхода». Под «входом» понимается то, что должно поступить в систему извне, под «процессом преобразования» - те внутренние процессы, которые преобразуют вход в выход; под «выходом» понимают то, что передается из системы во внешнюю среду. Рассмотрим далее последовательно эти три основных компонента модели управляемой системы колледжа: внешняя среда, внутренняя среда колледжа и результаты деятельности колледжа.

Обычно выделяют четыре группы внешних факторов, сильно влияющих на организацию: политические, социальные, экономические и технологические. Ряд исследователей делят внешнюю среду на дальнюю и ближнюю среду организации. Рассмотрим эти факторы подробнее.

К *политическим* факторам относятся: президентская власть и его представители в регионах, законодательная и исполнительная власти, судебная власть, правоохранительные органы, средства массовой информации, общественные партии и движения, международная обстановка, политические и межрегиональные конфликты, выборность органов власти.

Социальными факторами являются качество жизни населения, общественные ценности и мораль, социальная стратификация, численность населения, рождаемость и смертность, уровень безработицы, соотношение городского и сельского населения, межнациональные отношения, миграция населения.

Экономическими факторами, влияющими на развитие среднего профессионального образования, являются: бюджетная, инвестиционная, кредитная, налоговая политики государства в регионе, институциональная система, состояние госбюджета, покупательная способность населения, доля импорта и экспорта, инфляция, состояние национального рынка, мировые цены на энергоносители, состояние природных ресурсов.

К *технологическим* факторам относятся общий уровень технического развития, развитие макро и нано технологий, ресурсосберегающие технологии, глобальные информационные технологии, конверсия и «двойные» технологии, эколого-ориентированные технологии, финансирование НИОКР, подготовка специалистов для отраслей экономики.

Рассмотрим подробнее влияние некоторых факторов на управление развитием колледжей. Так, перечисленные социальные факторы оказывают различное влияние на процессы в среднем профессиональном образовании. Например, социальный климат в нашем обществе сегодня таков, что относительно высок статус молодых людей с высшим образованием. Иметь начальное или среднее профессиональное считается не престижным. Поэтому не случайно, что по данным социологических исследований, более 85% выпускников школ ориентированы на получение высшего образования.

По данным служб занятости сегодня производство испытывает острую потребность в работниках (слесари, токари, офисные служащие, медсестры и др.), которых готовят учебные заведения среднего профессионального образования. Однако, несмотря на это, спрос на эти профессии со стороны абитуриентов пока невысок. Наблюдается тенденция, когда места рабочих занимают выпускники высшей школы, имеющие дипломы о высшем образовании по специальности, порой далекой от рабочей профессии. Это связано с переизбытком выпускников с дипломами юристов, экономистов, бухгалтеров и др.

Все большее влияние на выбор образовательной траектории начинает оказывать такой фактор, как социальное расслоение общества. Происходит формирование новой социальной структуры, в которой начинает расти так называемый средний класс и убывает численность рабочих и крестьян. Дети из семей среднего класса, увеличивающегося ежегодно, предпочитают получать высшее образование. К нему же стремятся и дети из семей рабочих, крестьян, офисных служащих и т.п. Рабочие профессии теряют престиж. И в этих условиях учебные заведения СПО вынуждены искать различные пути и средства для поиска и привлечения своего абитуриента. Часто это происходит неэффективно.

Итак, можно сделать вывод о том, что изучение и учет в управлении колледжем различных социальных факторов важно с точки зрения подготовки и поиска своего абитуриента, решения задачи обеспечения качества.

Что касается экономического фактора, то его влияние проявляется по многим направлениям. Первое и основное направление влияния экономического фактора связано с состоянием госбюджета, национального рынка, цен на энергоносители. От экономического состояния страны в этом плане зависят возможности государства и производственных структур для финансирования и профессионального образования. Наступившая кризисная ситуация в

экономике резко уменьшает возможности развития профессиональных образовательных организаций, материального стимулирования работников колледжей, ставят профессиональную школу и образование в целом перед задачей выживания. Второе направление заключается в том, что состояние экономического фактора влияет на уровень благосостояния общества и граждан, а через это и на рост (или, наоборот, снижение) образовательных потребностей граждан.

Отсюда следует, что влияние экономического фактора проявляется в его воздействии на: а) уровень бюджетного финансирования СПО; б) востребованность производства и социальной сферы в рабочих кадрах, служащих и специалистах среднего звена; в) объем и характер образовательных потребностей граждан.

Но экономические факторы могут оказывать воздействие и непосредственно на управление образовательным процессом в колледже. Покажем это на нескольких примерах. Как известно, важнейшим атрибутом рыночной экономики является конкуренция среди товаропроизводителей. Особенно активно этот фактор начинает действовать в условиях развитого рынка, когда ликвидируется дефицит товаров и становится объективной потребностью выход на мировой рынок. Последнее требует от производителей поиска путей снижения себестоимости продукции, повышения ее конкурентоспособности на внутреннем и внешнем рынке. Это, в свою очередь, увеличивает спрос на новейшие технику и технологии, передовые организационные формы развития производства. Актуализируется задача повышения уровня профессионализма работающих - а это означает, что от профессиональной школы требуются кадры, способные эффективно обслуживать новейшую технику и технологию. Возрастает спрос на инициативных организаторов труда, людей, способных к рационализаторской и изобретательской деятельности. Это требует от профессиональной школы гарантии качества обучения и воспитания будущих рабочих, техников, которое, в свою очередь, вызывает

необходимость активно внедрять новые педагогические технологии, развивающие мышление и способности обучающихся.

Существенным следствием перевода средней профессиональной школы на региональный уровень стала проблема финансирования колледжей. Сокращение бюджетного финансирования поставило среднюю профессиональную школу перед необходимостью поиска новых источников выживания и существования. Одним из таких источников стало создание на базе учебно-производственного комплекса учебного заведения малых предприятий. Малые предприятия при колледжах ориентируются на производство товаров народного потребления, имеющих самостоятельный сбыт. Они, как правило, объединяют до 30-40% обучающихся, сгруппированных в специализированные бригады. Номенклатура изделий меняется от простых к сложным по мере повышения квалификации и уровня организации производства.

Остановимся еще на одном требовании к колледжу, связанном с экономическим фактором. Известно, что сложная система способна работать как нечто составленное из простых подсистем, которые функционируют и сами по себе, без необходимости постоянной коррекции со стороны целого, если целое в добром здравии и программа выполняется. В частности, если имеется отработанная производственная технология и нет особой надобности в ее перемене (и сырье в избытке, и спрос на продукцию устойчив), то задача образования сводится к воспроизводству рабочей силы в качестве квазипостоянного "человеческого фактора". Профессиональная школа должна помочь будущему работнику овладеть некоторой четко определенной совокупностью знаний, умений и навыков, зафиксированных в стандартах, стабильных учебниках, программах и способах деятельности педагогов. Что сверх того, то, как минимум, дело личное для обучающегося.

Такая упрощенная схема долгое время была регулятивом нашего мышления и каноном практической деятельности. Об этом свидетельствовали и

номенклатура должностей, и унифицированные штатные расписания, и перечень рабочих профессий, утвержденных в инстанциях, и единые требования на экзаменах, и институт инспекторов, ретиво следивших за тем, чтобы преподаватель не отступал ни от строки программы, ни от буквы учебника, ни от предписанной структуры учебного занятия.

В новых условиях общественной жизни все иначе. Сегодня никакое тяготение к устойчивости, так свойственной человеку, ничего не изменит. И дело здесь даже не столько в качественных переменах, происходящих в жизни под влиянием наступающего рынка, сколько в темпах перемен. Именно последние делают перемены фактором повседневной действительности. Следствием их является имеющий сегодня место конфликт колледжа с жизнью: учебные программы, производственная база обучения катастрофически устаревают и отстают от требований жизни в условиях рынка. В прошлые десятилетия этот конфликт тоже был, но, во-первых, он не носил такого перманентного характера как сегодня, а, во-вторых, конфликт разрешался с участием базовых предприятий, хоть и с запаздыванием, путем обновления время от времени программ, определенного совершенствования материальной базы.

Сегодня, в условиях столь динамичного общественного развития, такой подход уже неприемлем. Подобный стиль сегодня - это погоня за убегающим днем. Каков же выход из ситуации? Он состоит в переходе к непрерывному образованию, не кончающемуся с обретением документа об окончании школы, свидетельства о получении рабочей профессии или диплома специалиста, в отказе от установки на профессионализм в традиционном смысле узкой специализации.

Неопределенность будущего делает недостижимым идеалом опережающее развитие профессионального образования в смысле подгонки работника загодя к тем условиям, в которых ему придется работать через 10-15 лет. Отсюда естественно возникает вопрос: что же связывает определен-

ное настоящее с неопределенным будущим? Исследования показывают, что наряду с базовыми знаниями и умениями, самым главным в изменчивом мире оказывается такое качество, как умение учиться. Навыки обучения помогают включиться в новый профессиональный мир сравнительно быстро, если человек способен учиться и переучиваться непрерывно.

Из сказанного следует вывод о том, что важнейшей целью управления колледжем следует считать формирование у выпускников стремления и способности к непрерывному образованию, развития личному и профессиональному.

Итак, как показывает анализ социального и экономического факторов внешней среды и их влияния на развитие колледжа, они определяют, прежде всего, направленность деятельности колледжа, создают возможности для этой деятельности и одновременно служат ограничениями и угрозами. Поэтому для управления развитием колледжа очень важно изучать состояние внешней среды и принимать адекватные ее состоянию и возможностям управленческие решения.

В литературе по управлению профессиональным образованием выделяются следующие ролевые группы социальных субъектов, взаимодействие с которыми во многом определяет жизнь колледжа: учредители, заказчики, потребители услуг (пользователи), представители власти, создатели общественного мнения, производители и поставщики ресурсов, помощники, партнеры, конкуренты. Как видим, выделяется как минимум двенадцать ролевых групп, с которыми так или иначе современный колледж должен взаимодействовать. Причем, вступая во взаимодействие с теми или иными ролевыми группами, колледж сам играет разные роли: по отношению к клиентам и заказчикам он выступает как исполнитель, производитель образовательных услуг; по отношению к поставщикам ресурсов как заказчик; по отношению к потенциальным работникам как работодатель и т.д.

Остановимся несколько подробнее на некоторых из отмеченных выше ролевых группах, играющих большую роль в функционировании и развитии колледжа. Значимость для колледжа анализа социального заказа, образовательных потребностей порождает особое внимание к такой ролевой группе, как заказчики. В дорыночные времена у средней профессиональной школы был фактически один монопольный заказчик – государство в лице отраслевых ведомств, от которого полностью зависела судьба учебного заведения. Сейчас, когда ситуация принципиально изменилась и в экономике действуют законы рынка, количество заказчиков заметно возросло, меняются содержание и форма предъявления требований со стороны заказчиков. Кто сегодня выступает в роли заказчика в системе среднего профессионального образования?

Во-первых, это государство и его образовательные ведомства, которые формируют общие принципы образовательной политики, регистрируют, лицензируют, аттестовывают и аккредитовывают образовательные организации, устанавливают федеральные государственные образовательные стандарты, контролируют техникумы и колледжи. Особенность современной ситуации состоит в том, что практически все учебные заведения среднего профессионального образования переданы в управление на региональном уровне, которое, естественно, привело к сокращению их финансирования, а значит, к снижению контрольных цифр приема на те или иные профессии и специальности. Можно сказать, что функции государства по отношению к средней профессиональной школе сместились более в сторону выполнения контролирующих и оценочных действий. Регионализация управления средним профессиональным образованием вынуждает техникумы и колледжи реально поворачиваться к потребностям своего региона.

Во-вторых, заказчиком выступают родители выпускников основной и общей средней школы. Мнение родителей, по данным социологических опросов, является основанием выбора колледжа или техникума примерно

для 25% абитуриентов. Важно подчеркнуть, что имеет место тенденция возрастания влияния родителей на выбор учащимися того или иного учебного заведения профессионального образования.

В-третьих, сами обучающиеся выступают заказчиками в сфере среднего профессионального образования. Дело в том, что выпускники учебного заведения выполняют важную роль по формированию имиджа учебного заведения в социальной среде. Хороший, успешный выпускник – лучшая реклама и, наоборот, «плохой», неуспешный выпускник – яркая антиреклама. К тому же многими исследованиями установлено, что примерно 20-30% поступающих в колледжи делают это по совету друзей, тех, кто уже прошел обучение в стенах данного учебного заведения.

В-четвертых, это потенциальные работодатели в лице руководителей и представителей предприятий, фирм, организаций и т.п. Как правило, эти заказчики заинтересованы в том, чтобы получить на свои предприятия наиболее соответствующих их требованиям выпускников. Однако проблема заключается в том, что при этом предприятия стремятся решить эту задачу с минимальными затратами, практически не вкладывая никаких средств в подготовку нужных ему рабочих и специалистов.

В-пятых, заказчиками являются представители регионов и местных сообществ, выражающих интересы местного населения, его специфические образовательные потребности. В современных условиях роль этого контингента возрастает в силу того, что в условиях неопределенности и быстрых изменений в среде, люди часто оказываются в ситуации, когда необходимо получить дополнительные профессиональные компетенции, пройти переподготовку по новой специальности.

Новым явлением становится поиск колледжами и техникумами *партнеров*, например, учебных заведений среднего профессионального образования или учреждений дополнительного образования для совместного и взаимовыгодного взаимодействия. В системе среднего профессионального образова-

ния социальное партнерство получает все большее развитие и в настоящее время одной из форм взаимовыгодного сотрудничества техникумов и колледжей становится формирование ресурсных центров.

Социальный заказ, о котором говорилось выше, отвечает на вопрос «что требуется?» от колледжа. Но не менее важен и другой вопрос – что имеется у колледжа для выполнения социального заказа. Другими словами, вопрос о *ресурсах*, необходимых для профессиональной школы. Что включает в себя понятие «ресурсы»? Ресурсы колледжа исследователи делят на три группы: первая группа – это те, ради кого создается учебное заведение, то есть обучающиеся или контингент учащихся; вторая группа ресурсов – включает средства, необходимые для осуществления образовательной деятельности (кадровые, материально-технические, программные, методические и др.); третья группа ресурсов – те, что определяют нормы и правила деятельности, то есть нормативно-правовое обеспечение.

Раскроем подробнее содержание основных ресурсов колледжа.

Главный ресурс – студенты. От того, каково качество подготовки абитуриентов, поступающих в колледж в немалой степени зависит и судьба самого колледжа. Поэтому важнейшей функцией управления колледжем является задача формирования контингента обучающихся. Поставщиком этого контингента являются общеобразовательные школы. Поэтому в целях осуществления набора подготовленного контингента колледжу следует вести активную работу со школами, родителями школьников, управлениями образованием на уровне района, города. Важным механизмом является специальная работа по формированию у школьников, родителей, местного населения привлекательного образа колледжа, повышение его имиджа.

Применительно к *кадровому ресурсу* учебного заведения следует сказать, что поставщиком преподавательских кадров являются разные учебные заведения и производства. Так, в силу того, что в колледже изучаются дисциплины как общеобразовательного, так и профессионального циклов, имеет

место определенная специфика. Преподаватели общеобразовательных дисциплин готовятся в педагогических учебных заведениях и университетах и, как правило, они имеют педагогическое образование. Преподаватели специальных дисциплин – это, чаще всего, выпускники либо самого колледжа, либо профильных высших учебных заведений. Они в большей части не имеют специальной педагогической подготовки. Другими словами, кадровый состав колледжа, в отличие от общеобразовательной школы, отличается резкой дифференциацией в части их педагогической подготовки. Кроме того, часть преподавателей специальных дисциплин приходят прямо с производства, имея за плечами опыт производственной деятельности по профильной специальности.

Поскольку колледж является организацией, призванной к трансляции новым поколениям достижений человеческой культуры, постольку он нуждается в *информационных ресурсах*. Выделяют несколько групп информационных ресурсов: информация о внешней среде и социальном заказе; информация в форме идей, концепций, теорий – потенциальных оснований работы колледжа; информация в форме учебных планов, программ, учебников, пособий, технологических разработок для обучения и воспитания (*программно-методические ресурсы*); прочие информационные ресурсы, необходимые для нормального функционирования и развития профессиональной образовательной организации. По поводу информационных ресурсов отметим следующее. По сути все образовательные организации сегодня имеют одинаковые возможности в плане доступа к тем или иным информационным ресурсам, ибо современные информационно-компьютерные технологии, Интернет позволяют получить любую доступную информацию независимо от места, времени и т.п. Однако возникает другая проблема, связанная с тем, что в условиях свободного доступа к информации, многообразия этой информации, наличия различий в ее качестве и т.п., учебное заведение оказывается перед необходимостью выбора нужной и качественной информации. В такой

ситуации актуализируется вопрос о взаимодействии с производителями и поставщиками таких информационных ресурсов – учеными, научными организациями, разработчиками программ и образовательных технологий. В этой связи отметим, что анализ успешных учебных заведений среднего профессионального образования показывает, что эффективность их деятельности в немалой степени связана наличием в этих организациях устойчивых контактов с непосредственными носителями новой информации – учеными, научными организациями и др.

Материально-технические ресурсы начинают играть все более важную роль в жизнедеятельности профшколы. К ним относятся оборудование, приборы, современные средства обучения, воспитания, управления (оргтехника, компьютеры и др.). Поставка, монтаж, обслуживание и ремонт всех необходимых устройств требуют от колледжа расширения связей с разными структурами, занимающимися производством, материально-техническим снабжением, обслуживанием, ремонтом и т.д.

Финансовые ресурсы являются базовыми для того, чтобы иметь возможность функционировать и развиваться, чтобы быть в состоянии приобрести все нужные ресурсы. В современных условиях руководитель любого колледжа должен обладать необходимыми компетенциями для того, чтобы использовать различные механизмы для формирования финансовой базы учебного заведения. В новых социально-экономических условиях поиск и рациональное использование финансовых ресурсов приобретают крайне актуальное значение.

Нормативно-правовое обеспечение включает в себя наличие всех необходимых разрешительных документов для реализации основных функций профшколы. В современных условиях существенную роль начинают играть локальные нормативные акты учебного заведения. В этом контексте актуализируется вопрос о взаимодействии колледжа со всеми источниками подготовки и принятия значимых для него нормативных актов.

Итак, мы раскрыли основные составляющие внешней среды колледжа как открытой системы. Эта среда включает, во-первых, внешнюю социальную среду, оказывающую опосредованное и непосредственное влияние на функционирование и развитие профшколы. Это влияние проявляется, главным образом, в требованиях, предъявляемых этой средой к колледжу. От способности колледжа соответствовать этим требованиям и формировать их, зависит успешность его функционирования и развития; во-вторых, внешняя среда колледжа – это те ресурсы, которыми он располагает для решения своей основной задачи – подготовка компетентных рабочих кадров и специалистов среднего звена, удовлетворение потребностей населения в получении профессиональных квалификаций. В составе ресурсов учебного заведения выделено семь групп: учащиеся; кадровые; информационные; программно-методические; материально-технические; финансовые; нормативно-правовые.

Рассмотрим внутреннее строение колледжа как профессиональной образовательной организации и объекта управления. Как сложная динамичная система колледж состоит, как отмечают исследователи из двух крупных подсистем: основной подсистемы и обеспечивающей подсистемы. Основная подсистема, в свою очередь, включает две подсистемы: образовательную и инновационную. Обеспечивающая подсистема условно делится на две большие группы процессов: те, что обеспечивают собственно образовательную и инновационную деятельность (процессы концептуального, программно-методического, исследовательского, кадрового, финансового, материально-технического, информационного обеспечения) и те, которые связаны с общим жизнеобеспечением колледжа (инфраструктура, инженерное обеспечение, питание, медицинское обслуживание и часть других видов ресурсного обеспечения).

Что такое образовательная подсистема колледжа? Главным для всякого колледжа как профессиональной образовательной организации является об-

разовательный процесс, в центре которого всегда находится взаимодействие преподавателей, мастеров производственного обучения и обучающихся. Традиционно это и имеют в виду большинство исследователей, когда речь идет об образовательном процессе. И действительно, именно от качества взаимодействия двух главных участников образовательного процесса - педагога и учащегося – во многом зависит результат образования. Но исследователи отмечают, что образовательный процесс в колледже состоит из множества составных частей (подпроцессов) и имеет сложную многоуровневую структуру, в которой выделяются: отдельные образовательные процессы – взаимодействие конкретных преподавателей и конкретных обучающихся – «клеточка», из которой вырастает общий образовательный процесс; процессы обучения по отдельным предметам; процессы обучения по циклам предметов (общеобразовательный, общепрофессиональный, специальный, производственная практика); процессы обучения по учебным группам; процесс теоретического обучения; процесс производственного обучения; учебный процесс на уровне учебного плана в целом; образовательный процесс в колледже в целом (как единство обучения и воспитания) .

Образовательный процесс отличается определенной автономностью, внутренними закономерностями функционирования и развития. Однако это не означает, что он не подвержен влиянию внешних по отношению к нему факторов и, в частности, подсистемы управления. Как свидетельствует опыт, система управления может оказывать воздействие на образовательные процессы, осуществляя управление ресурсами, подсистемой обеспечения. И это воздействие бывает разным по успешности в зависимости от того, насколько эффективно используются имеющиеся ресурсы учебного заведения.

Поскольку мы говорим об управлении ресурсами учебного заведения, то остановимся ниже на вопросе о том, что представляет из себя *обеспечивающая подсистема* колледжа, которая по сути является подсистемой ресурсного обеспечения. Эта подсистема имеет достаточно сложную структуру и

включает в себя множество подпроцессов. Сложность обеспечивающих подпроцессов связана с тем, что все, попадающее на вход колледжа, проходит в ней немалый путь, называемый в науке управления жизненным циклом элемента организации. Так, например, если говорить о контингенте обучающихся, то работа с этим ресурсом включает в себя следующие виды действий: найти контингент, принять на основе заданных критериев; продиагностировать; распределить по учебным группам; создать все необходимые условия, организовать промежуточные и итоговую аттестации, выпустить из колледжа, отследить дальнейшее движение выпускников. Точно также и другие виды ресурсов проходят в колледже определенные шаги.

Структура жизненного цикла кадрового ресурса включает: приглашение в колледж; принятие на работу; обеспечение нагрузки; создание условий труда; обеспечение профессионального и личностного роста; организация периодической аттестации и повышение квалификации; закрепление в коллективе путем стимулирования, удовлетворения потребностей в профессиональной карьере, социальной защите, творческом характере труда; помощь в максимальной реализации личного профессионального потенциала, проводы на заслуженный отдых, приглашение ветеранов труда на торжественные мероприятия и др. Материальные ресурсы, оборудование надо добыть, доставить, запустить в работу, обеспечить их использование, периодический ремонт и обслуживание, своевременное списание. Программы и технологии надо найти, приобрести или обеспечить их разработку и апробацию в самом колледже, «оснастить» всеми необходимыми материалами, освоить, использовать и по устареванию – заменить другими и т.д.

Отметим, что в практике работы учебных заведений среднего профессионального образования и в теории внутриколледжного управления имеет место недооценка роли и значения деятельности по оценке эффективности ресурсного обеспечения с учетом содержания и структуры жизненного цикла элемента обеспечивающей подсистемы организации. Значение и роль ре-

сурсного обеспечения в современных условиях становятся все более значимыми. Сфера обеспечивающих процессов в колледже любого типа сегодня имеет тенденцию к расширению, росту их многообразия. Это обусловлено разными причинами, но главным образом в их числе такие факторы, как процессы усложнения профессионального образования, рост его капиталоемкости, усиление связи с достижениями научно-технологического развития.

Расширение и рост многообразия обеспечивающих процессов в колледже означает, что в управлении этим процессам следует уделять существенное внимание, которое должно быть гораздо большим, нежели в прежние времена. Однако здесь мы сталкиваемся со следующим. Известно, что в вопросах самих ресурсов и их поставки в колледжи руководители могут опираться на соответствующие службы региональных систем управления профессиональным образованием.

Другая сторона состоит в том, что нередки ситуации, когда при одних и тех же ресурсах учебные заведения одного и того же профиля добиваются разных результатов. Почему это происходит? Ответ заключается в том, что одни руководители учебных заведений умеют эффективно распоряжаться имеющимися в наличии ресурсами, а другие не могут или не знают как эффективно распорядиться своими ресурсами. Другими словами, от умелого руководства на уровне учебного заведения зависит выбор рациональных механизмов и маршрутов движения ресурсов в колледже.

Таким образом, завершая вышеизложенное сделаем **выводы**.

1. В развитии колледжей как учебных заведений среднего профессионального образования в современных условиях существуют две тенденции. Первая заключается в усложнении и расширении задач, стоящих перед колледжами, обусловленное рядом факторов, в числе которых: высокая динамика изменений во всех сферах жизнедеятельности человека; введение новых ФГОС, построенных на компетентностной основе; повышение степени автономности и вместе с тем, зависимости от внешних и внутренних факторов.

Вторая тенденция состоит в том, что налицо заметное отставание колледжей и техникумов от динамично меняющихся потребностей общества.

Наличие данных тенденций ставит перед колледжами объективную задачу поиска и реализации новых моделей управления ими.

2. Выделяются две крайние позиции в понимании колледжа как объекта управления. Согласно первой позиции колледж – это специфичная, ни на что не похожая структура, отождествляемая с осуществляемым в нем образовательным процессом, направленным на подготовку квалифицированного рабочего (служащего) или специалиста среднего звена. Управление колледжем при таком подходе сводится к управлению учебно-воспитательным процессом. Представители второй точки зрения считают, что колледж как объект управления не имеет никакой специфики. Поэтому для управления колледжем достаточно знать и уметь применять общие принципы управления любой социальной организацией. Колледж является прежде всего социальной организацией, однако имеющей свою специфику. Поэтому в управлении им необходимо использовать достижения науки об организациях, с одной стороны, а, с другой – учитывать при этом те особенности, которыми обладает колледж как социальная организация. С учетом этого, в работе раскрыты основные характеристики социальной организации (это есть объединение людей, а не техники, технологий и пр.; наличие совместной деятельности людей, в результате которой получается новое качество, возникает синергетический эффект; ориентация совместной деятельности на достижение определенной цели (или совокупности целей); наличие определенных норм и правил (формальных и неформальных), регулирующих совместную деятельность людей). Специфика колледжа как социальной организации проявляется в целевой ориентации (подготовка рабочих и специалистов среднего звена), в составе и структуре объединения людей (учащиеся, руководство, преподаватели, мастера производственного обучения, обслуживающий персонал), нормах и правилах, регулирующих совместную деятельность (сочета-

ние норм различных отраслей права – трудового, гражданского, образовательного и др.; большая роль неформальных правил взаимодействия и др.).

3. По составу и структуре колледж является сложной целостной открытой системой, активно взаимодействующей с внешней средой. Возможны три линии поведения колледжа в ее взаимоотношениях с внешней средой: 1) *пассивно-приспособительная*, заключающаяся в том, что колледж старается успевать за изменениями внешней среды и ее требованиями; 2) *активно-приспособительная*, когда колледж не просто следует за изменениями внешней среды, а пытается их анализировать и прогнозировать тенденции изменения внешней среды и социального заказа и благодаря этому опережающее реагировать на реальные изменения; 3) *активно-преобразовательная*, когда колледж пытается сам активно влиять на свою окружающую среду, приспособив ее к своим потребностям и возможностям.

В зависимости от степени влияния, выделяются две группы факторов внешней среды: дальняя внешняя среда (социальный, экономический, политический, правовой, социально-психологический и этический, экологический, демографический, культурный и духовно-идеологический, отраслевой, институциональный) и ближняя внешняя среда (семьи учащихся; общественность, активные слои местного населения; местные администрации и их органы управления образованием; производственные структуры разных форм собственности (потенциальные спонсоры, работодатели для выпускников колледжа); учреждения здравоохранения; другие образовательные организации; культурно-просветительные организации; правоохранительные учреждения; местные средства массовой информации; различные организации и ассоциации, создаваемые местным населением, религиозные общины различных конфессий). Влияние внешней среды проявляется, главным образом, в требованиях, предъявляемых этой средой к колледжу. От способности колледжа соответствовать этим требованиям и формировать их, зависит успешность его функционирования и развития. В то же время в настоящее

время на факторы внешней среды необходимо смотреть как те ресурсы, которыми может располагать колледж для решения своей основной задачи – формирование компетентных специалистов.

Факторы внутренней среды колледжа представляют собой взаимосвязь основной (образовательная и инновационная) и обеспечивающей (включающей две группы процессов, определяющих, во-первых, собственно образовательную и инновационную деятельность – учебно-методическое, кадровое, финансовое, материально-техническое, информационное и другое; во-вторых – ответственных за общее жизнеобеспечение колледжа - инфраструктура, инженерное обеспечение, питание, медицинское обслуживание и часть других видов ресурсного обеспечения) подсистем.

4. Сфера обеспечивающих процессов в колледже сегодня имеет тенденцию к расширению, росту их многообразия. Поэтому в управлении колледжем этим процессам следует уделять существенное внимание, которое должно быть гораздо большим, нежели в прежние времена. Выявлено, что воздействие системы управления на образовательные (то есть основные) процессы может быть разным по успешности в зависимости от того, насколько эффективно используются ресурсы учебного заведения.

Установлен недостаток в практике работы колледжей и в теории внутриколледжного управления, заключающийся в недооценке роли и значения деятельности по оценке эффективности ресурсного обеспечения.

1.2. Педагогические концепции управления колледжем

Выше рассмотрены вопросы, связанные с содержанием и структурой колледжа как объекта управления, был дан ответ на вопрос – чем управлять? В рамках логики нашего исследования необходимо остановиться и на вопросе о том, *как управлять* колледжем, какие существуют модели управления учебным заведением как социальной организацией. В этой связи рас-

смотрим сначала известные научные подходы к управлению образовательной организацией за рубежом и в нашей стране.

Первая теория научного управления была разработана в начале XX века *Ф.Тейлором*. Критикуя современную ему практику управления, он утверждал, что для того, чтобы быть эффективным, управление должно осуществляться на основе определенных законов, правил и принципов. Основными причинами неэффективной деятельности он считал нежелание исполнителей добиваться высоких результатов, использование ими непроизводительных методов работы, плохую организацию управления, побуждающую исполнителей работать «с прохладцей». Для устранения этих причин Ф.Тейлор предлагал строить управление на основе четырех основных принципов, в числе которых: выработка истинных научных основ производства; научный подбор исполнителей; научное обучение и тренировку исполнителей; тесное сотрудничество между администрацией и исполнителями.

Основными задачами управления он считал: 1) равномерное распределение работы между исполнителями в соответствии с их способностями; 2) четкое определение задания; 3) выявление рациональных технологий работы; 4) обучение этим технологиям работников; 5) материальное поощрение за выполнение заданий и наказание штрафами за непродуктивную работу. По Тейлору все должно быть четко определено администрацией, а работник должен четко исполнять выработанные правила, законы, формулы и т.п. Задача работников – исполнять, а администрация должна поощрять или наказывать исполнителей в зависимости от результатов. Научно поставленное управление – это управление, которое опирается на четко поставленные задания и механизмы поощрения в виде премий (или наказания в виде штрафов).

Заслуга Ф.Тейлора, которого считают отцом научного управления, состоит в том, что он и его последователи показали, что управление, осуществляемое на научно обоснованных принципах и правилах, приводит к более

высоким результатам, нежели управление, основанное на здравом смысле и опыте. В то же время, исследователи обращали внимание и на недостатки данной теории управления. Они сводились к тому, что в основе теории лежит представление о механической модели организации, которая должна работать как часовой механизм. Влияние отдельного человека и его особенностей на конечные результаты деятельности сведено к нулю. Такое управление было ориентировано на создание стабильно функционирующей организации, но никак не способствовало поиску путей развития.

Надо отметить, что теория управления Ф.Тейлора, разработанная для повышения эффективности работы промышленных предприятий, по мнению автора теории могла быть применима и в управлении социальной организацией.

Несколько позже французским исследователем *А. Файолем* была разработана первая целостная теория управления, получившая название классической. Каковы основные особенности этой теории управления? В отличие от теории Ф. Тейлора, которая в центр внимания ставила рациональную организацию труда исполнителей, в теории А.Файоля исследовалась собственно управленческая деятельность и способы рациональной организации систем управления. В соответствии с данной теорией управлять - это значит выполнять следующие функции: предвидеть (то есть планировать) – организовывать – распоряжаться (то есть заставлять персонал надлежаще работать) – координировать (связывать, объединять, гармонизировать все действия) – контролировать (Файоль А. *Общее и промышленное управление*. – М., 1924).

А.Файоль считал, что в управлении нет ничего негибкого и абсолютно-го, и число принципов управления также неограниченно. Тем не менее, он выделял 14 общих принципов управления, к которым относил: 1)разделение труда; 2)власть и ответственность; 3)дисциплина; 4)единство распорядительства (командования); 5)единство руководства и распорядительства (два приказа относительно какого-либо действия может давать только один началь-

ник); 6) подчинение частных интересов общим; 7) вознаграждение; 8) централизация; 9) иерархия; 10) порядок; 11) справедливость; 12) постоянство состава персонала; 13) инициатива; 14) единение персонала.

Отличие теории Файоля от других состояло и в том, что он считал, что функции управления выполняются на разных уровнях организации, в том числе и на уровне рядовых исполнителей. То есть Файоль, в отличие от Тейлора, исполнителям отводил не пассивную роль «механизма», действующего по алгоритму, а активно действующего субъекта деятельности, выполняющего на своем уровне различные функции управления и самоуправления. Основное значение им отводилось формальной структуре организации, определяющей полномочия и ответственность разных ее органов и правила их взаимодействия.

Специалисты в области управления (В.С.Лазарев, Р.Х.Шакуров и др.) подчеркивают, что основной вклад А.Файоля в теорию управления заключается в том, что он: во-первых, впервые рассмотрел управление как универсальный процесс и выделил его составляющие; во-вторых, первым перестал рассматривать управление исключительно как функцию только высшего руководства; в-третьих, обосновал важнейшее значение формальной структуры организации, т.е. способа группировки работ и распределения полномочий и ответственности для ее эффективности.

Однако А.Файоль, также, как и Ф.Тейлор, не рассматривал вопросы управления развитием организации и поэтому, с точки зрения современных требований к любой социальной организации (обусловленных высокой скоростью происходящих перемен, требующих от организации гибкости и постоянной нацеленности на адекватную и опережающую реакцию на внешние и внутренние воздействия), его теория применима лишь отчасти.

Представленные выше теории Ф.Тейлора и А.Файоля относятся к **рационалистическим теориям** управления, так как в их основе лежит предельно упрощенная модель человека.

Но, в начале 30-х годов прошлого века в науке управления сформировался новый, так называемый **поведенческий подход**, исходящий из принципиального иного понимания роли человеческого фактора в организации. Основателем этого подхода был американский социолог и психолог *Э.Мэйо*. Изучая причины низкой производительности труда и текучести кадров на предприятиях в городе Хоторне, было установлено, что главными факторами являются социально-психологические и, прежде всего, отношения в коллективе. Оказалось, что внутри рабочих групп существуют свои нормы и ценности, которые влияют на результаты в большей степени, чем правила и нормы, установленные администрацией. Опираясь на эти результаты *Э.Мэйо* разработал теорию управления, получившую название «теория человеческих отношений».

Главное отличие этой теории состояло в том, что в ее центре находится неформальная структура, под которой понималась «совокупность норм, неофициальных правил, ценностей, убеждений, а также сети различных внутренних связей в группе и между группами, центров влияния и коммуникаций». Специфика неформальных отношений в том, что они нигде не фиксируются, не регламентируются, однако при этом оказывают заметное влияние на поведение людей в коллективе и организации в целом. Задача администрации согласно этой теории заключается в том, чтобы ее деятельность ориентировалась на интересы людей. При этом теория исходила из того, что интересы людей не сводятся только к материальным, они гораздо многообразнее. Поэтому руководители должны понимать интересы работающих в организации людей и создавать условия для их удовлетворения. Страх же перед наказанием (который по теории *Ф.Тейлора* является одним из механизмов управления) – плохой мотиватор.

Вместе с тем, исследователи обратили внимание на то, что практическая реализация положений этой теории управления не дала ожидаемых результатов. Ей не удалось предложить эффективных методов воздействия на мотивацию.

вацию работников. Сосредоточив внимание на неформальной структуре малых групп, показав их важность, теория человеческих отношений оказалась не менее односторонней, чем классическая теория управления.

Эта теория была особенно популярной на Западе в 50-60-е годы прошлого века и многие идеи этого подхода не потеряли своей актуальности и в наше время.

Стремление соединить преимущества рационалистического и поведенческого подходов и преодолеть их ограниченность вылилось в разработку в начале 60-х годов прошлого века **системного подхода** к управлению. Наиболее заметный вклад в его разработку внесли *Г.Саймон, Р.Аккоф, Д.Клиланд* и др.. Общей идеей системного подхода к управлению является стремление рассматривать организацию не как простую сумму каких-то отдельных компонентов, а как систему, то есть совокупность так связанных и взаимодействующих между собой частей, что при этом возникает целое, обладающее собственными качествами, отличными от качеств составляющих его частей.

Системный подход предполагает рассмотрение организации как открытой системы, означающей, что она взаимодействует с внешней средой, обмениваясь с ней информацией, материалами и др. Поэтому эффективность организации определяется не только ее системными качествами, но и условиями среды, с которой взаимодействует организация. Условия не остаются неизменными, поэтому, чтобы оставаться эффективной, организация должна развиваться и приобретать новые качества. Изменения каких-то частей организации не должны осуществляться изолированно, а требуют согласованных изменений в других частях.

Как видим, если предыдущие подходы были обращены «внутри организации», то системный подход обращен «вовне» - на поведение системы в другой, большей системе. «Поэтому не случайно, - пишет В.С.Лазарев, что именно в рамках системного подхода началась активная разработка вопросов

стратегии деятельности организаций и определения ее стратегических целей».

Еще один подход к управлению, появившийся примерно в то же время, что и системный – **ситуационный подход**. Создателями ситуационной теории в современном ее понимании признаются *П. Лоуренс и Дж. Лорш*. Эти американские ученые выявили и описали специфические признаки, характеризующие ситуацию и организационную структуру. Их исследования позволили сделать вывод о том, что особенности внешней среды являются главными факторами, определяющими эффективность организационной дифференциации и интеграции. Причем в зависимости от того, являются ли условия внешней среды стабильными или меняющимися, более эффективными оказываются жесткие (механические) или гибкие (органические) структуры управления. Сторонники ситуационного подхода считают, что не существует одного самого эффективного стиля деятельности руководителя, и что эффективность стиля руководства зависит от структуры задачи, решаемой коллективом, от объема полномочий руководителя и его отношений с подчиненными.

Ситуационный подход, на наш взгляд, актуализируется в современных условиях, характеризующихся высокой скоростью изменений во внешней среде. Это означает, что внешняя по отношению к организации ситуация также быстро меняется и, соответственно, возникает необходимость вносить коррективы в принимаемые решения. Данный подход, так же, как и системный, предполагает тесную связь управления с внешней средой. Однако сторонники системного подхода универсализировали характеристики внешней среды и, соответственно, считали, что закономерности управления организацией также носят общий характер. В отличие от этого, представители ситуационного подхода полагали, что, поскольку ситуации могут быть различными, постольку и управленческие структуры и решения будут носить модельный характер – то есть типичный для конкретных ситуаций или их типов.

Отсюда следует, что ситуационный подход – это по сути подход к управлению, предполагающий использование гибких, меняющихся, вариативных структур управления.

Следующая известная методология управления – **процессный подход** к управлению. Этот подход, называемый иногда и функциональным, развивает идеи классической теории управления, обогащая их идеями поведенческого, системного и ситуационного подходов. Сторонники данного подхода понимают управление как целостный процесс реализации управленческих функций. Опираясь на это общее понимание управления, в разных работах выделяются различные перечни функций управления, включающие: планирование, организация, мотивация, руководство, координация, коммуникация, контроль, принятие решений, анализ, оценка, подбор кадров и др. Однако выделяется группа функций, которые встречаются наиболее часто у большинства авторов. К ним относятся функции планирования, организации, руководства и контроля. Эти функции и считаются основными в процессном подходе к управлению.

В рамках процессного подхода система управления понимается как иерархическая структура взаимосвязанных процессов реализации функций управления. Обратим внимание на некоторые моменты. Во-первых, на то, что система управления это иерархическая структура, то есть некая вертикаль распределения властных полномочий по уровням. Например, на уровне образовательной организации данная иерархия может быть представлена на уровнях: ректор (директор), заместители руководителя, структурные подразделения (факультеты, отделения), кафедры, отдельные преподаватели. Во-вторых, отмечается, что на каждом иерархическом уровне имеют место процессы реализации управленческих функций (планирования, организация, руководство, контроль), которые должны быть взаимосвязаны между собой. Взаимосвязь предполагает согласование, наличие преемственности, прямых и обратных связей на каждом уровне. Чтобы процесс управления был эффек-

тивным, необходимо строение системы управления (то есть состав органов, распределение полномочий и ответственности, способы координации связей, коммуникационные сети) и методы управления соответствовали как внешним, так и внутренним условиям деятельности организации. Это обстоятельство означает, в свою очередь, что процессный подход придает важное значение не только функциям и их системе, но и отслеживанию изменений, имеющих место во внешней и внутренней среде. Как видим, в процессном подходе используются основные идеи системного (акцентирующего внимание на том, что организация это открытая система, взаимодействующая с внешней средой) и ситуационного (ибо речь идет о приведении состава системы управления и его методов в соответствие с изменениями внешних и внутренних условий). Сторонники процессного подхода считают, что не существует одного самого лучшего состава управленческих функций для разных систем управления, и не существует какого-либо лучшего способа реализации функций каждого типа. Акцент на этом нам представляется важным, ибо отсюда следует вывод о том, что и состав функций и способы реализации каждой из них могут иметь особенности в зависимости от специфики организации, системы управления, особенностей внешней и внутренней среды и др.

Итак, анализ показывает, что несмотря на наличие многообразия общеуправленческих подходов, все они так или иначе исходят из понимания управления как особой функции в организации, реализация которой обеспечивает целенаправленность и организованность ее жизнедеятельности и ориентированы на изучение связей между строением и свойствами компонентов управляющей системы, внешними и внутренними условиями деятельности организации и ее результатами.

Теперь обратимся к рассмотрению существующих **моделей управления образовательными организациями**. Предварительно отметим, что в области управления профессиональными образовательными организациями (в

прежней терминологии – учреждениями начального и среднего профессионального образования) выполнено незначительное количество исследований. Поэтому мы подвергли анализу и работы в области управления общеобразовательными организациями, которых, естественно, большинство в силу объективных причин.

Активизация исследований по проблемам управления школой в отечественной педагогике имела место в 80-х годах прошлого века, что было связано с распространением в сфере образования идей теории социального управления. Усилиями М.И.Кондакова, Ю.В.Васильева, Ю.А.Конаржевского, Э.Г.Костяшкина, Т.И.Шамовой и других исследователей обретают права гражданства термины «внутришкольное управление», «функции управления», разрабатываются проблемы стиля и методов управления школой. В этих исследованиях предпринимались попытки использовать результаты зарубежных и отечественных ученых в области управления социальными системами. В 70-ые – 90-ые годы XX века проблемы управления профессиональными образовательными организациями почти не обсуждались.

Вместе с тем, надо отметить, что в те годы жесткого идеологического контроля, господства командно-административной системы, разработка подлинно научных основ внутришкольного управления не могла быть развернута в должной мере. Одним из главных пробелов являлось стремление смотреть на все проблемы внутришкольного управления через призму одной лишь педагогики. Недооценивался тот факт, что школа (общеобразовательная или профессиональная) не является замкнутой системой, а существует и взаимодействует с внешней средой, факторы которой неминуемо влияют на ее состояние и перспективы развития.

Отличительной чертой исследований, проводившихся в 90-х годах, стало особое внимание к вопросам управления развитием школы в новых социально-экономических условиях. В работах М.М.Поташника, В.С.Лазарева,

Р.Х.Шакурова и их последователей были раскрыты вопросы руководства педагогическим коллективом, мотивации работы педагогов, аттестации педагогических кадров и др.. Различные аспекты внутришкольного управления были предметом исследований Г.Г.Габдуллина, В.И.Загвязинского, Ю.А.Конаржевского, А.А.Орлова, П.И.Третьякова и др..

Модель *программно-целевого управления* школой была разработана в исследовании Г.Г. Габдуллина. Программно-целевое управление – это управление, ориентирующееся на достижение конкретного конечного результата в решении определенной проблемы. Ключевой идеей этой модели управления является мысль о том, что управление школой предполагает жесткую детерминацию системы управления поставленными перед ней в каждый период конкретными целями, непосредственную обусловленность организационно-педагогической работы целями управления. В этой связи ключевое значение приобретает понятие «управленческое решение», которое, по сути, является главным результатом собственно управленческой деятельности – от корректного принятия управленческого решения во многом зависит и то, как будет работать школа на достижение своей основной цели – подготовку качественных выпускников.

Управленческое решение понимается автором как «выбор наиболее актуальных и ключевых задач для решения коллективом на планируемый период». При этом должно соблюдаться выявленное из анализа положительного опыта управления условие – число отобранных задач должно быть, во-первых, небольшим по количеству и, во-вторых, иметь прямой выход на конечный результат – качество подготовки обучающихся.

Представляют интерес критерии оценки эффективности программно-целевого управления, предлагаемых в анализируемой модели. Автор обосновал пять групп критериев эффективности программно-целевого управления: 1)успешность мобилизации коллектива на решение стратегических задач школы; 2)обеспечение ближайших задач; 3)успешное решение задач, по-

ставленных перед коллективом на определенный период; 4) качество управленческой деятельности; 5) качество личного труда руководителей. В связи с этими критериями отметим следующее. Первые три группы критериев, как это видно, различаются по временному признаку, так как они связаны с успешностью решения задач стратегических, тактических (в формулировке анализируемого автора – ближайших задач) и оперативных (читай – рассчитанных «на определенный период»). Такой взгляд находится в полном соответствии с видением сущности управленческой деятельности, о котором речь шла выше. В то же время заметим, что не совсем корректно использование понятия «успешность...». Что значит это понятие? Надо полагать, что речь идет о степени достижения поставленных задач разного уровня, о том, насколько полученные в ходе реализации управленческой деятельности результаты на том или ином этапе работы коллектива, соответствуют тому, что было зафиксировано в управленческих задачах. Поэтому было бы корректным использовать термин «степень достижения задачи» или «степень соответствия полученных результатов поставленным задачам».

Вопросы возникают по четвертому и пятому критерию. В самом деле, что значит такой критерий, как «качество управленческой деятельности»? Или – «качество личного труда руководителей»? К сожалению, на эти вопросы ответа мы не находим.

Еще одна модель предложена в работе Смирнова В.Н., который обосновал **экономико-педагогический подход** к управлению негосударственным образовательным учреждением. Этот подход требует специального рассмотрения проблемы финансового управления образовательным учреждением. Автор пришел к выводу о том, что «на стратегическом уровне финансы невозможно отделить от образовательной и кадровой политики». Какие положения являются важными с точки зрения финансирования образовательных учреждений?

Первое положение. «Финансовая сторона организации не имеет независимых определенных целей, поскольку до настоящего времени система финансирования была скорее системой возмещения затрат. До настоящего времени считалось, что область финансирования образовательных учреждений практически не поддается никаким влияниям, что в свою очередь приводило к пассивности в выработке финансовой политики». Второе положение – «условием эффективного управления инновационным учебным заведением является преемственность образовательной и финансовой политики».

Отметим, что в исследовании В.Н. Смирнова объектом управления являлось негосударственное общеобразовательное инновационное образовательное учреждение, которое лишь частично имело бюджетное финансирование. Отсюда становится понятным то внимание, которое автор исследования уделил финансовому обеспечению образовательного процесса и его роли в нем. Полученные В.Н. Смирновым выводы могут быть использованы и для средней профессиональной школы в современных условиях. Дело в том, что в рыночных условиях ориентация только на государственное бюджетное финансирование не может обеспечить функционирование учебного заведения и тем более его развитие. В условиях внедрения ФГОС и перевода колледжей и техникумов на региональный уровень это становится очевидным – около 30% учебного плана является вариативной, то есть призванной к тому, чтобы отвечать требованиям работодателей. Усиление вариативного компонента в процессе подготовки рабочих и специалистов среднего звена требует от учебного заведения значительно большего чем прежде внимания к потребностям работодателей, изучению и учету этих потребностей.

Экономико-педагогический подход, предполагающий интеграцию образовательных и финансовых задач, вносит существенные элементы в функции управления. Какие это элементы? Исходя из приведенного положения можно сделать следующие выводы.

Во-первых, автор подхода обозначил как функцию - «создание пространства для выполнения образовательных задач». К какой из известных основных функций управления (планирование, организация, мотивация, контроль) ее можно отнести? Нам представляется, что ее можно отнести к функции организации деятельности по решению управленческих задач. По определению данной функции организация и предполагает формирование необходимых организационных мероприятий для выполнения разработанного плана. Результатом организаторской деятельности как раз и может быть созданное пространство для выполнения образовательных задач. Такое пространство (это может быть создание новой оргструктуры, новой образовательной программы или модуля и т.п.) в современных условиях невозможно создать без дополнительных финансовых средств. Именно это и предполагает экономико-педагогический подход, когда финансовая сторона деятельности учебного заведения рассматривается не только как средство оплаты труда в соответствии с договором, но и как средство развития образовательной деятельности учебного заведения, в частности за счет создания соответствующего образовательного пространства для выполнения образовательных задач.

Во-вторых, автор пишет, что «интегрированность образовательных и финансовых задач обеспечивает реализацию такой функции, как «предоставление информации для формирования и осуществления образовательной политики и финансовых отчетов». Что здесь имеется в виду и как данная функция связана с основными функциями управления? Речь, как видим, идет о следующем. Интеграция образовательных и финансовых задач обеспечивает предоставление информации. Классическая теория управления также предполагает, что на этапе выполнения организаторской функции, создаются не только структуры, но и должна вестись работа по созданию необходимых условий, обеспечивающих доступ сотрудников к необходимой информации для решения поставленных задач. Казалось бы ничего нового, известная

часть функции по организации деятельности. Но не все так просто. Нередки ситуации, когда руководители учебного заведения не могут в полной мере реализовать задачу по обеспечению необходимой информацией сотрудников прежде всего в силу недостатка финансовых средств (например, создание условий для приобретения дорогостоящей, но очень нужной литературы или какого-то прибора для проведения лабораторной работы и т.д.). В результате, если не учесть данный фактор, задача может быть решена недостаточно качественно или вовсе не решена. И такие ситуации в реальной практике встречаются достаточно часто: руководители тщательно продумывают все задачи, проектируют необходимые оргструктуры, но в силу того, что не созданы условия для доступа к нужной информации или продуктам, задачи управления оказываются решенными не на должном уровне.

Поэтому и говорится, что интеграция образовательных и финансовых задач способствует успешной реализации функции «предоставление информации для формирования и осуществления образовательной политики и финансовых отчетов». Когда руководитель рассматривает образовательные задачи в тесной связи с финансовыми задачами, он объективно оказывается в ситуации, когда должен под каждую образовательную задачу искать необходимые финансовые ресурсы. И наоборот, решая задачу по поиску и эффективному использованию финансовых ресурсов руководитель учебного заведения связывает это с решением образовательной задачи. Таким образом, *интеграция образовательных и финансовых задач оказывается действенным инструментом повышения эффективности образовательной деятельности и оптимизации процесса использования финансовых ресурсов.*

В-третьих, говорится о том, что «интегрированность образовательных и финансовых задач» обеспечивает реализацию такой функции управления, как «контроль за направлением и эффективностью внедрения нововведений». Здесь необходимо обратить внимание на то, что речь идет о реализации такого аспекта (или подфункции) контроля, как контроль за направлением

ем внедрения нововведений и эффективность их внедрения в том или ином направлении. Другими словами, функция контроля усиливается в части эффективного расходования средств, которые были использованы для внедрения нововведений. Это с одной стороны. А с другой – акцент делается на том, чтобы выяснить (путем изучения во взаимосвязи образовательной и финансовой составляющих) вопрос о том, какова эффективность нововведений? Стоило ли их вводить в выбранном направлении и т.д. Надо сказать, что контроль за направлением и эффективностью внедряемых нововведений является крайне актуальной задачей с точки зрения практики и теории профессионального образования. Положительная сторона экономико-педагогического подхода к управлению и состоит в том, что он предполагает по своему содержанию специальное внимание к задаче по реализации функции контроля за направлением и эффективностью внедрения нововведений.

В-четвертых, интегрированность образовательных и финансовых задач обеспечивает реализацию такой функции управления, как «создание образовательного» пространства. Ведь интеграция образовательных и финансовых задач способствует эффективности мотивации сотрудников, благодаря созданию соответствующего пространства. О каком пространстве может идти речь? Исходя из контекста можно предположить, что имеется в виду появление возможностей для четкой увязки результатов работы персонала (например, профессорско-преподавательского корпуса, обслуживающего персонала и других категорий работников) и их финансового стимулирования в той или иной форме, того или иного содержания и т.п. Доведение до работающего персонала этого механизма способствует повышению мотивации труда.

Наконец, в-пятых, интегрированность образовательных и финансовых задач обеспечивает реализацию такой функции управления, как «обеспечение преемственности управления образовательной организацией».

Рассмотрим еще одну концепцию – **концепцию педагогического управления школой**, разработанную Васильевым Ю.В.. Прежде всего отме-

тим, что автор провел тщательный анализ состояния проблемы управления общеобразовательной школой и пришел к выводу о том, что недостатки в работе школы свидетельствуют о том, что не всегда и не полностью учитываются важные особенности школы как объекта управления, а само управление часто носит формальный характер и не способствует в должной мере разрешению важнейших задач учебно-воспитательного учреждения. В этой связи Ю.В.Васильев выделил следующие особенности школы как объекта управления.

Первая особенность: школа представляет собой сложный интегрированный институт, в котором сочетаются, переплетаются и реализуются общественные отношения различных видов и уровней. Эти отношения детерминируют характер деятельности школы как в целом, так и отдельных ее звеньев и, соответственно, управление ею.

Действительно, в практике школы имеют место различные общественные отношения: социальные, правовые, экономические, административные и др. Все они связаны между собой, проникают друг в друга и иногда их трудно дифференцировать. Однако все многообразные отношения объединены тем, что все они, в конечном счете, должны быть направлены на осуществление ведущей общественной функции школы – воспитание и обучение подрастающего поколения. В этом смысле управление школой есть интегративный процесс, ибо оно призвано решать задачу интеграции потенциала всех общественных отношений в школе (экономических, правовых, педагогических и др.) для решения главной задачи школы.

Наличие различных общественных отношений в школе делает необходимым и существование различных аспектов управления школой: социальный, правовой, экономический, административный и др.

Если говорить о средней профессиональной школе, как объекте управления, то следует отметить, что в ней также есть все обозначенные аспекты управления. Однако в профессиональной школе роль и место каждого аспек-

та имеют свои особенности. Например, в колледже значительно большую роль играют такие общественные отношения, как экономические, материально-технические, производственные.

Кроме того, подчеркнем, что важное значение имеет и то, в какой внешней среде функционирует учебное заведение. Так, например, в условиях рыночной экономики, усиливается роль экономических отношений.

Вторая особенность школы состоит в том, что все аспекты управления, осуществляемые в ней, не являются рядоположенными. Поскольку основная социальная задача школы – воспитание и обучение подрастающего поколения, постольку среди всех аспектов управления должно доминировать управление обучением и воспитанием. В этой связи автор вводит понятие «педагогическое управление» под которым понимает управление учебно-воспитательным процессом. Педагогическое управление осуществляет не только директор школы и его заместители, но и каждый учитель, воспитатель в процессе обучения и воспитания учащихся.

Ю.В.Васильев выделяет принципы, отражающие связь эффективности педагогического управления с учебно-воспитательным процессом и социальной средой: приоритетность педагогического управления в школе, педагогическая целесообразность управления, целостность, доминирование системообразующих связей, соответствие субъекта объекту управления, развитие и совершенствование объектов и субъектов управления, прогностический подход к управлению, взаимосвязь педагогического процесса и процесса управления, взаимосвязь методов педагогического управления и методов обучения и воспитания, иерархия средств и форм педагогического управления, всеобщность педагогического управления. Как видим, в концепции анализируемого автора выделены 11 принципов, отражающих связь педагогического управления с учебно-воспитательным процессом и социальной средой.

Итак, концепция педагогического управления школой исходит из примата учебно-воспитательного процесса и полагает, что управление в школе

необходимо рассматривать как управление учебно-воспитательным процессом. Управление настолько целесообразно, насколько оно педагогически целесообразно, то есть насколько оно влияет на качество учебно-воспитательного процесса и его результатов. Нам представляется, что эта концепция перекликается с концепциями управления качеством образования, которые достаточно широко представлены в литературе и поэтому на их анализе не будем специально останавливаться. Вместе с тем заметим, что в нашем исследовании вопросы управления качеством образования в колледже являются одними из важных, хотя они и не составляют предмет специального исследования.

Теоретические и практические аспекты инновационного управления учреждениями среднего профессионального образования рассматривались в исследованиях В.М.Демина, П.Ф.Анисимова, Т.А. Алтыновой, В.В. Ветрова, А.Т.Глазунова, В.С. Землякова, Г.В.Мухаметзяновой, Л.Н. Коровиной, В.Е.Сосонко, В.С. Суворова и других. Рассмотрим в этом ряду более подробно работу В.М.Демина, как представляющую для нас интерес с точки зрения предлагаемого концептуального подхода.

В исследовании В.М.Демина обоснован **адаптивно-автоматизированный подход** к выделению и реализации механизмов управления средним специальным учебным заведением. Основные составляющие методологии проектирования адаптивной автоматизированной системы управления средним специальным учебным заведением включают: обоснование специфических требований, структуры, логической организации этой системы, принципов и фаз ее построения, описание методов, средств и сфер применения данной системы. Эта методология предполагает опору на общее информационное пространство, позволяющее на его основе проводить мониторинг ведущих подсистем управления. Автоматизированная система управления учебным заведением представляет собой распределенную автоматизированную систему обработки информации и управления, ко-

торая включает в себя несколько независимых взаимосвязанных подсистем: подсистему общего мониторинга и управления; подсистему управления учебным процессом; подсистему управления основными фондами.

Прежде чем перейти к дальнейшему описанию и анализу данной модели управления средним специальным учебным заведением, остановимся на нескольких позициях. Прежде всего, обратим внимание на то, что в основу системы управления положена идея о необходимости опираться на общее информационное пространство. Акцент здесь делается на слове «общее» информационное пространство, которое означает, что методология адаптивного автоматизированного управления предполагает опору на всю информацию, на все информационное пространство, в котором функционирует и развивается учебное заведение.

Представляет интерес вопрос о *принципах* функционирования адаптивной автоматизированной системы управления средним специальным учебным заведением. В.М.Демин выделяет четыре принципа, в числе которых:

1) *принцип распределения приоритетных управляющих функций в логике субъектно-ориентированного подхода*, в соответствии с которым приоритет в принятии решения остается за человеком, а программные средства регулируют информационное пространство. Данный принцип, как видим, опирается на то, что главная функция – принятие управленческих решений – остается за человеком. Но, в отличие от традиционных подходов к управлению, когда человек отвечает и за обеспечение управленческого решения (то есть за сбор, систематизацию, хранение, выбор и т.п.), в автоматизированной системе управления обеспечивающие функции выполняются программными средствами;

2) *принцип опоры на сложившуюся в учебном заведении иерархию субъектов управления при наиболее полном удовлетворении их информационных потребностей*. Этот принцип означает, что автоматизированная система управления не ломает сложившуюся иерархическую структуру управления в

учебном заведении, а наоборот, управление осуществляется в соответствии с ней. Что же тогда меняется, если иерархия субъектов управления остается прежней? Изменение состоит в том, что автоматизированная система управления учебным заведением позволяет наиболее полно удовлетворять информационные потребности *всех* субъектов управления, а не только само руководство учебного заведения. Кроме того, поскольку система автоматизирована, то доступ к информации не только свободный, но и с точки зрения временного фактора, своевременный. Информация не запаздывает, предоставляется программными средствами в том объеме, который объективно возможен исходя из характеристики самой системы управления;

3) *принцип открытости и адаптивности автоматизированной системы управления* предполагает, что система управления должна быть, во-первых, открытой по отношению к внешней среде учебного заведения, то есть взаимодействовать и максимально использовать возможности внешней среды для принятия адекватных управленческих решений; во-вторых, адаптивной, что означает готовность системы управления гибко и своевременно приспосабливаться или изменяться в соответствии с возникающими новыми внешними и внутренними условиями;

4) четвертый принцип функционирования адаптивной автоматизированной системы управления учебным заведением – принцип максимального использования стандартных соглашений, и разработанных ранее структур и алгоритмов.

Анализ этих принципов даже по их названию показывает, что они отражают выделенные автором требования, которым должна удовлетворять система автоматизированного управления средним специальным учебным заведением. И это неудивительно, ибо принципы по определению есть не что иное, как основные требования к той или иной системе. Поэтому, на наш взгляд, можно было бы ограничиться только принципами и их характери-

кой уделив при этом большее внимание тем основаниям (или основанию), из которых вытекают данные принципы.

В других исследованиях по проблемам управления подготовкой специалистов в образовательных организациях профессионального образования раскрыты те или аспекты: инновационные подходы к управлению подготовкой специалистов в учреждениях среднего профессионального образования, функциональная модель управления ресурсным центром НПО, индикативная модель оценки эффективности учреждения среднего профессионального образования, организационно-педагогическое обеспечение социального партнерства профессионального колледжа, формирование и развитие внебюджетной деятельности учреждений начального и среднего профессионального образования в современных условиях, управление качеством многоуровневой подготовки специалистов в системе среднего профессионального образования.

Итак, анализ ряда концептуальных подходов к управлению образовательными организациями общего и профессионального образования показал, что эти подходы в той или иной мере опираются на идеи общеуправленческих подходов, с одной стороны, и вместе с тем, отражают специфику управления образовательной организацией, выделяя особенности целеполагания, планирования, организации, контроля как основных функций управленческого цикла. Наиболее выраженной тенденцией в разных моделях управления образовательной организацией на современном этапе является, как показал наш анализ, поиск организационно-управленческих условий для интегративного учета внешних и внутренних, педагогических и экономических, организационных и содержательных ресурсов учебного заведения в целях его эффективного развития.

Анализ теоретических подходов к управлению образовательными организациями создает необходимую базу для раскрытия особенностей управления колледжем в современных условиях. Однако прежде заметим, что ис-

следователи и практики говорят о следующих трудностях управления учебным заведением среднего профессионального образования: необходимость перехода от оперативного управления к управлению стратегией развития и регулярной корректировки качества подготовки выпускника на основе развитой системы обратной связи с базовыми предприятиями; недостаточное бюджетное финансирование - на 40 – 50 % от потребности, а с 2008 года около 90 % учебных заведений страны не получали из бюджета средств на приобретение нового учебно-лабораторного оборудования; устаревшие механизмы начисления и низкий уровень заработной платы педагогических работников; в связи с отсутствием долгосрочного прогноза не обеспечивается опережающее реагирование на изменения ситуации в социально-экономической и социально-культурной среде регионов; недостаточная адаптированность процесса управления к потребностям образовательного процесса; недостаточная согласованность целей колледжа как социального учреждения с ценностями и целями инженерно-педагогических работников; недостаточная ориентация инженерно-педагогического коллектива большей части учреждений профессионального образования на реализацию запросов регионального рынка труда и др.. Как видим, выделяется целый ряд трудностей функционирования и развития колледжей в современных условиях, которые носят как объективный, так и нередко субъективный характер.

Рассмотрим подробнее особенности управления.

Первый признак – *направленность на достижение поставленной цели*. Под целью деятельности колледжа понимается новый устойчивый результат (модель будущего результата), выраженный количественно (когда? сколько? с какой динамикой?) и способный удовлетворить требования различных потребителей (личности, общества, государства, производства) при имеющихся реальных ресурсах, оцененных по результатам прошлого опыта. Профессиональное образование как средство обеспечения ресурсной и кадровой ста-

бильности определяет жизнедеятельность различных социальных групп, обусловленную стратифицированной структурой любого общества.

Исходя из задач развития колледжа, на каждый период времени цель выбирается из множества альтернатив и несет в себе элементы неопределенности. Если для общеобразовательной школы цели ее функционирования и развития более или менее четко определены государством и обществом, то применительно к средней профессиональной школе этого нельзя сказать так однозначно. Дело в том, что колледжи, также как и вся система профессионального образования, подвержены гораздо большему влиянию внешней среды, чем общеобразовательная школа. И это объективное явление, ибо у профессиональной образовательной организации более широкий рынок образовательных, в котором важную роль играют производство и само государство (через потребности государственных предприятий и организаций). Изменяется спрос на конкретные профессии. Так, специалисты в области прогнозирования отмечают, что сегодня каждые пять-семь лет существенно обновляется содержание до 20-25% профессий и специальностей. Особенно эта тенденция касается подготовки рабочих и специалистов среднего звена. Отсюда вытекает и тенденция повышения уровня профессиональной мобильности – чтобы быть конкурентоспособным человек сегодня вынужден не только иметь две-три базовые профессии или специальности, но и быть готовым к тому, чтобы практически непрерывно в течение жизни повышать квалификацию либо проходить переподготовку на новые профессии (специальности). Для ответа на эти вызовы система управления образовательной организацией должна быть гибкой, позволяющей осуществлять горизонтальные и вертикальные перемещения, преемственность с программами общего и высшего образования. В этом плане следует отметить, что сегодня профессиональным образовательным организациям предоставлены широкие свободы и возможности в формировании содержания, введении специализаций, новых дисциплин, дидактических единиц, в том числе в дисциплины феде-

рального компонента, факультативов и т. д. Общий объем времени на эти цели может составлять от 500 до 700 часов. Необходимость реализации гибких подходов к содержанию образования стала объективной реальностью.

Итак, *первая особенность* управления колледжем связана с целеполаганием и заключается в том, цели колледжа должны носить опережающий характер и вместе с тем быть реальными и многомерными, отвечающими запросам различных групп потребителей профессионального образования. На первый план выдвигаются задачи интеграции с рынком труда, прогнозирования потребностей в кадрах отраслей экономики и социальной сферы, построение непрерывного образования.

Следующая особенность управления колледжем связана с признаком - наличие *субъекта и объекта управления*. В этом признаке имеют место существенные особенности. Прежде всего происходят изменения в содержании деятельности субъектов управления. Если традиционно субъектом управления считался руководитель (директор, ректор) учебного заведения, то сегодня наряду с ним заметно возрастает роль субъектов управления на среднем уровне, а также и самих обучающихся. Поясним сказанное. В новых условиях колледж для обеспечения развития вынужден искать дополнительные источники финансирования образовательной деятельности и в этих целях создавать соответствующие структуры, направленные на изучение рынков труда и образовательных услуг, образовательных потребностей населения, создание новых образовательных проектов в сфере дополнительного профессионального образования и т.п. Это практическая новая самостоятельная сфера ответственности, которая, как показывает инновационный опыт, поручается руководителям среднего звена и соответствующим создаваемым службам (например, отдел маркетинга). Мы полагаем, что такой подход, достаточно распространенный в практике, не всегда целесообразен. С точки зрения эффективности управления он не всегда оправдан, ибо затраты оказываются заметно выше чем тот результат, к которому они приводят. В

нашем исследовании мы исходим из того, что необходимо максимально эффективно использовать возможности имеющихся у колледжа ресурсов (в том числе и организационных, экономических и др.) и потенциал внешней среды в целях решения задачи развития учебного заведения.

Есть и такая особенность, как возрастание роли самих обучающихся в управленческом процессе. В чем это выражается? Сегодня уже общепризнан тот факт, что образование составляет ядро карьеры в течение всей жизни, в то время как еще в середине XX века карьера основывалась на накоплении авторитета и жизненного опыта в рамках регулярной деятельности. В результате происходит индивидуализация образовательных траекторий студентов: часть набора образовательных услуг (в базовом профессиональном образовании она ограничена пока еще вариативным компонентом; в дополнительном профессиональном образовании человек практически может самостоятельно выбрать всю программу) формирует уже не педагог/государство по отношению к незрелому/пассивному обучаемому, а каждый человек самостоятельно. Отметим при этом, что нужна высокая мотивация студентов, их способность к самоанализу. С этим связан целый ряд фундаментальных последствий: резкое увеличение выбора, формирование открытого рынка образовательных программ и модулей вместо заранее установленного стандарта. Это определяет перестройку всей системы управления колледжем.

Есть особенности, связанные с объектом управления. Если говорить о внутриколледжном управлении, то его объектом могут выступать разные компоненты, в зависимости от того, о каком уровне внутриколледжного управления идет речь. Так, на уровне всего учебного заведения для его руководителя объектом управления выступает колледж со всеми его внутренними и внешними связями. В рамках нашего исследования, в качестве объектов управления мы выделяем: ресурсы (образовательные, кадровые, информационные, экономические); информацию (статистику, сетевые ресурсы, уровень методического сопровождения, нормативы); организацию (модели, компо-

ненты, механизмы, мониторинг, методологические подходы, психологические факторы).

На уровне структурного подразделения объектом выступает образовательная программа по той или иной профессии, или то или иной направление деятельности колледжа (учебная деятельность, воспитательная деятельность, практическое обучение и др.). Подробно и целостно субъекты и объекты управления представлены в отдельной главе, написанной А.М.Новиковым в работе «Профессиональная педагогика» (145). В нашей работе об этом также будет написано в следующем параграфе (п.1.3). Но главная особенность в части объекта управления на данном этапе развития колледжей состоит в том, что на уровне учебного заведения в качестве самостоятельного и объективно необходимого объекта управления выступает ближняя внешняя среда учебного заведения и запросы его представителей (потребности и требования производства, местного населения в лице семьи и школьников, студентов вузов, органы управления образованием и другие государственные органы, влияющие на жизнедеятельность учебного заведения, выпускники учебного заведения разных лет, общеобразовательные школы и профессиональные учебные заведения, расположенные на данной территории и в регионе, общественные объединения и др.).

Колледж, как уже отмечено, испытывает на себе действие внешней окружающей среды: получение государственного заказа на подготовку кадров на условиях конкурса со стороны региональных органов управления, органов службы занятости; выдвижение внутренних требований к социальному заказу от предприятия. Эти иногда противоречивые требования создают управленческую неопределенность, которая ведет к изменению спроса на образовательные услуги. Поскольку спрос колеблется, необходимо предугадывать изменения, учитывать и планировать будущие тенденции, позволяющие учитывать возможный недостаток государственных ресурсов или смену политических приоритетов. Каждая стратегия требует определенного со-

четания решений, относящихся к колледжу, нормативной и правовой базе, распределению ресурсов, контролю за исполнением.

Итак, *вторая особенность* управления колледжем в современных условиях - в управлении колледжем возрастает роль всех субъектов и объектов управления. Применительно к субъектам речь идет о том, что обучающиеся сегодня имеют большие возможности для самостоятельного выбора образовательных программ и учебных заведений, их реализующих в связи с чем в управлении колледжем объективно необходимо смещение акцентов на работу с обучающимися и потенциальными абитуриентами. Сегодня абитуриент – это не только выпускник основной или полной общеобразовательной школы, но и выпускники вузов, работающее и неработающее население (особенно близлежащих районов), которые имеют (или будут иметь) запросы в части получения базового или дополнительного профессионального образования того или иного уровня.

Следующая особенность связана с открытостью управления. Дело в том, что в системе непрерывного профессионального образования ключевым фактором результативности является самостоятельная работа обучающихся. Отсюда следует, что современное управление колледжем предполагает создание условий для обучающихся для самостоятельного доступа к учебным ресурсам и технологиям самообразования. Это условие, которое является требованием ФГОС, означает изменение акцентов в управленческой деятельности по образовательному ресурсу – основное внимание здесь сосредотачивается на организации и стимулировании деятельности педагогов по созданию электронных образовательных ресурсов, по их обучению решению этой задачи. В этом состоит *третья особенность* управления колледжем.

Четвертая особенность управления связана с его кадровым и экономическим ресурсом. Дело в том, что подготовка рабочих и специалистов, максимально отвечающих требованиям потребителей невозможна без активного участия этого производства. Наиболее распространенным механизмом

привлечения работодателей до настоящего времени остается их участие в аттестации выпускников на этапе итоговой аттестации. Но подобный подход мало что дает с точки зрения качества подготовки выпускника – ведь он уже выпущен из стен учебного заведения. Также, на наш взгляд, явно недостаточно эффективен и механизм привлечения работодателей к формированию требований к выпускникам. Опыт показывает, что кроме общих фраз типа «нам нужен ответственный, исполнительный, мотивированный на работу выпускник» - работодатели дальше не идут.

Сетевое взаимодействие, филиальные сети, ресурсные центры, общественные и управляющие советы, межмуниципальные структуры и образовательные округа, самостоятельность экономических отношений — вот те организационные формы, которые требуют смены привычного администрирования на эффективное управление в колледже. При этом цели задаются стратегическим планированием регионального развития, которое определяет место и роль образовательных ресурсов в развитии территории. Задача каждого учреждения образования – оценить собственные возможности в достижении этих целей, организовать использование необходимых ресурсов, непрерывно отслеживая эффективность и корректируя позиции и средства.

Использование организационно-управленческого механизма определения ежегодного регионального заказа на подготовку кадров и конкурсный порядок его размещения в профессиональных образовательных организациях на территории региона является особенностью управления современным колледжем. Компонентами механизма формирования и размещения регионального заказа являются: разработка среднесрочного прогноза кадровых потребностей экономики региона в разрезе подготовки профессий (специальностей) (один раз в два-три года); трансформация прогнозных кадровых оценок в ежегодный заказ на подготовку кадров за счет бюджета субъекта Российской Федерации (регионального заказа) для подведомственных учреждений; организация профессионального образования с учетом приоритетов

региональной образовательной политики и демографических тенденций соответствующей возрастной группы населения региона (15-18 лет).

Что касается экономического ресурса, то мы считаем, что особенность внутриколледжного управления на современном этапе состоит в том, что даже переход на новую систему финансирования образования – от по-статейного финансирования издержек к подушевому финансированию, сам по себе немного изменит. Дело в том, что прием на образовательные программы в колледжах осуществляется один раз в учебном году, а ситуация вокруг меняется порой гораздо быстрее. Между тем, всякая реакция на изменения или проектирование перемен требуют дополнительного финансирования.

Таким образом, обобщая вышеизложенное, сформулируем **выводы:**

1. В теории управления разработан ряд концепций (классический подход, управление человеческими отношениями, управление по целям или результатам и др.), раскрывающих общенаучные основы управления социальными системами, которые могут в той или иной мере быть использованы в целях повышения эффективности образовательной организацией как социальной организацией.

2. В педагогике и теории управления образовательными системами существуют (также, как и в общей теории управления) различные модели управления учебными заведениями общего и профессионального образования отличающиеся в зависимости от того, какой методологический подход (программно-целевой, экономико-педагогический, адаптивно-автоматизированный, педагогический, проектно-целевой и др.) лежит в основе управления.

3. Общим пробелом большинства концепций управления профессиональным учебным заведением является недостаточное внимание к вопросу комплексного использования субъектами управления потенциала основных ресурсов в решении задач обучения и воспитания обучающихся. Акцентиру-

ется внимание на использовании и оценке эффективности какого-либо одного ресурса (например, экономического или кадрового) или двух-трех ресурсах. Так, экономико-педагогический подход ориентирует в основном на максимальное использование возможностей финансового фактора; адаптивно-автоматизированный – информационно-компьютерных технологий и т.д. Используемые модели управления колледжем оставляют без должного внимания вопрос о необходимости комплексного подхода к оценке и учету в процессе управления имеющихся у колледжа ресурсов.

4. В условиях рыночной экономики важное значение приобретает стратегическое управление, ибо рыночные механизмы предполагают наличие на одном и том же образовательном рынке множества образовательных учреждений, вступающих в конкурентные отношения. Чтобы обеспечить востребованность своих образовательных услуг учебное заведение не может уже ограничиваться только своими внутренними ресурсами, опираться на самодостаточность. Управление развитием колледжа в современных условиях объективно предполагает наличие у управляющей системы организационно-педагогических условий для комплексного отслеживания и учета при принятии управленческих решений педагогического потенциала всех ресурсов (образовательных, информационных, кадровых, экономических). В этих целях необходим мониторинг потребностей рынка труда и населения конкретного региона, города, поселка, села в образовательных услугах.

Эти механизмы требуют реализации ресурсной модели управления колледжем, раскрытию и обоснованию которой посвящен следующий параграф.

1.3. Ресурсная модель управления колледжем.

Существующая система управления колледжем построена на соответствии действующим организационно-правовым, распорядительным документам и утвержденной нормативно-правовой документации. Однако поиск

путей перевода учебного заведения из режима функционирования в режим развития требует разработки новых подходов к его управлению. Как показано в предыдущем параграфе (п.1.2), исследователи в области управления образовательными системами практически не уделяют внимания раскрытию педагогического потенциала и эффективному использованию имеющихся в колледже ресурсов. Между тем, в реальной практике мы наблюдаем часто ситуации, когда при одних и тех же внешних условиях и не сильно отличающихся внутренних факторах, одни учебные заведения успешно развиваются, а другие еле выживают. Анализ показывает, что успешно развивающиеся учебные заведения отличаются тем, что их руководители находят такие модели управления, которые позволяют максимально эффективно использовать внешние и внутренние ресурсы учебного заведения. Другими словами говоря, в этих учебных заведениях управленческая деятельность на всех его уровнях (от директора до рядового работника) ориентирована на поиск и реализацию такой модели, которая бы опиралась на знание потенциала внешних и внутренних ресурсов и механизмов их использования для решения задачи подготовки компетентного рабочего или специалиста среднего звена. Причем мы обратили внимание, что положительный эффект имеет место в тех образовательных организациях, где руководители умело сочетают, в целях решения педагогических задач, возможности экономических, информационных, кадровых и собственно образовательных ресурсов.

С учетом изложенного основной задачей данного параграфа является разработка структуры и содержания ресурсной модели управления колледжем – то есть модели управления развитием колледжа на основе мониторинга его внешних и внутренних ресурсов, ориентированной на их эффективное использование в целях подготовки компетентного специалиста. В связи с этим, прежде всего, следует раскрыть содержание ключевых понятий – «модель», «ресурсы», «мониторинг». Содержание основного понятия ис-

следования «управление» мы здесь специально не рассматриваем, поскольку оно было раскрыто в предыдущем параграфе.

По определению философов (К.Б. Батороев, В.А. Штофф и др.) «модель есть созданная или выбранная исследователем система, воспроизводящая существенные для данной цели познания стороны (элементы, свойства, отношения, параметры) изучаемого объекта и в силу этого находящаяся с ним в таком отношении замещения и сходства (в частности, изоморфизма), что исследование ее служит опосредованным способом получения знания об этом объекте». Любую модель отличают четыре характерные черты: 1) объективное соответствие с моделируемым объектом; 2) способность замещать познаваемый объект на определенных этапах исследования; 3) способность давать в ходе исследования некоторую информацию, допускающую опытную проверку; 4) наличие четких правил перехода от модельной информации к информации о самом моделируемом объекте. Гносеологическая сущность научных моделей заключается в том, что они позволяют системно и наглядно выразить знание о предмете, его функциях, параметрах и пр.

Мы будем придерживаться емкого определения модели, удобного для понимания и применения, которое дают А.И.Севрук и Е.А.Юнина. Они отмечают, что «модель есть некоторая система, представляющая собой подобие или образ системы-оригинала». Модель отличается от оригинала, она всегда есть сознательное упрощение, огрубление оригинала. Изучая модель, мы пытаемся познать систему-оригинал, хотя никогда не можем гарантировать точного их совпадения. Так, например, модель педагогической деятельности, представленная нормативными документами образования, должна обеспечивать не только исследование наиболее важных его признаков, но и оценку качества педагогической деятельности, необходимую для принятия управленческих решений. Вместе с тем, каждый руководитель может по сво-

ему понимать нормативные документы, может строить собственные модели, отражающие специфику конкретного образовательного учреждения.

Модели могут принимать разную форму и формулироваться с разной степенью детализации. В качестве моделей могут выступать: числовые таблицы, графики динамических процессов, переменные которых имеют вполне определенный практический смысл, описание состава и структуры педагогического явления, компьютерные программы и т.д. Существуют два основных способа формирования моделей. Первый из них основан на расчленении исходной системы на подсистемы, свойства которых легче поддаются исследованию, благодаря их относительной простоте или наличию опыта обращения с ними. Целостность модели-системы, как по своему внутреннему содержанию, так и по отношению к внешней среде, достигается формальным объединением подсистем. Например, целостное изучение человека в современной психологии представляет собой интеграцию нескольких признаков: социально-демографических, социально-психологических, индивидуально-личностных, экзистенциально-личностных, биоэнергетических и т.д. Другой способ моделирования основан на наблюдениях руководителя за реакцией человека или коллектива на управляющие воздействия. По типу различают натурные и знаковые модели. Натурная модель по своей физической природе отражает существенные черты оригинала. Примером натурной модели в образовании является демонстрация преподавателем своего занятия на профессиональном конкурсе. Знаковые модели представляют собой символическое описание системы-оригинала. Это могут быть графические, вербальные, математические модели. Примерами знаковых моделей являются концепции, программы развития, планы работ, математические модели процесса и т.п.

Особый интерес в управлении профессиональной образовательной организацией представляют модели, позволяющие производить оценки качества деятельности. Система знаний о качестве управленческой деятельности может быть представлена в разных формах: в виде правовой нормы на госу-

дарственном или институциональном уровне, в виде устных указаний руководителя или в виде простой формы отчетности руководителя о деятельности учебного заведения. Средства мониторинга – отчетные формы, анкеты, тесты и т.п. должны в определенном смысле соответствовать правовой норме и представлениям руководителя о качестве исследуемой деятельности. Вместе с тем, нормативные документы не содержат жестких правил осуществления управленческой деятельности, они формулируют только некоторые рамочные соглашения. В частности, федеральные государственные образовательные стандарты отражают основные требования к результатам образования, структуре и условиям осуществления образовательного процесса. Но ФГОС не вторгаются в поле конкретных управленческих действий, осуществляемых руководителем образовательной организации.

Исследователи выделяют различные требования к моделям управления образовательными организациями среднего профессионального образования. Так, по мнению В.А. Буланичева и Л.А. Серкова модель управления образовательной организацией с точки зрения современной теории систем и тенденций развития профессионального образования должна быть экономической, устойчивой, инновационной, рыночной (конкурентоспособной, соответствующей реальным, в том числе перспективным запросам экономики, рынка труда), эффективной (оптимальное использование имеющихся ресурсов), оптимальной (в том числе в части нахождения оптимума государственного, общественного и рыночного регулирования) и гармоничной. С этими требованиями нельзя не согласиться, ибо они представляются важными с точки зрения отражения современных реалий. Отметим, что в числе требований к модели есть и такое как «эффективность», предполагающая оптимальное использование имеющихся ресурсов. Но вопрос заключается в том, как это требование реализовать практически в управленческой деятельности.

В работе Л.Н. Коровиной предлагаются более детальные требования. Она отмечает, что в процессе моделирования системы оценки эффективно-

сти учреждения среднего профессионального образования необходимо: максимально учесть основные факторы и условия, влияющие на уровень развития учебного заведения и инфраструктуру (традиции, потенциал педагогического коллектива, психологический климат, особенности контингента обучающихся, социальную ситуацию в муниципалитете и в регионе в целом); представить как логически однородные основные компоненты структуры и на основании этого провести их анализ (личность, педагогический коллектив и коллектив обучающихся колледжа); среди уровней и компонентов структуры управления выделить отдельные подсистемы, имеющие самостоятельное содержание деятельности (Ресурсный центр, Центр профессиональных квалификаций, методический семинар для преподавателей «Инновационные технологии в среднем профессиональном образовании», полиграфический центр, Центр информационных технологий); определить единицу анализа, выделив специфику деятельности подразделения (образовательный процесс, кадровая политика, информатизация, финансовая и инновационная деятельность, выпускник), определить индикаторы и способы оценки эффективности колледжа.

Что здесь представляет интерес? Во-первых, отметим, что автор говорит о требованиях к моделированию системы оценки эффективности профессиональной образовательной организации. Среди четырех групп требований на первом месте стоит требование максимального учета основных факторов и условий, влияющих на развитие колледжа и инфраструктуру. Причем включаются не только внутренние условия и факторы, но и внешние (социальная ситуация в муниципалитете и регионе). Во-вторых, акцентируем внимание на последнем требовании – о том, что следует «определить единицу анализа, выделив специфику деятельности подразделения (образовательный процесс, кадровая политика, информатизация, финансовая и инновационная деятельность, выпускник), определить индикаторы и способы оценки эффективности колледжа». Здесь речь идет о трех моментах. Первый

– это требование о выделении единицы анализа, исходя из специфики деятельности подразделения. Выделение такой единицы позволяет модели быть более соответствующей оригиналу. Второй – необходимо выделить конкретные индикаторы по каждой единице анализа деятельности образовательной организации. Наличие индикаторов позволяет дать оценку эффективности деятельности колледжа. Третий – требование о том, что необходимо определить способы оценки эффективности колледжа, то есть конкретные диагностические средства, построенные в соответствии с индикаторами (например, тестирование, конкретные алгоритмы и т.п.).

Перейдем далее к анализу другого базового понятия – «ресурсы». Под ресурсом обычно понимают неоднократно используемые, относительно стабильные и «дефицитные» объекты, которые запрашиваются, используются и освобождаются, то есть, ресурсом является любой объект, который может распределяться внутри системы. В.В. Ветров считает, что ресурсы - это совокупность средств (деньги; запасы; имущество; компетенции; ноу-хау; источники доходов и так далее), необходимых и используемых в процессах бизнеса: производстве, реализации услуги, а также управлении этими процессами.

В профессиональной педагогике под ресурсами понимают те возможности, которыми обладает учебное заведение для решения основной задачи – подготовка специалистов, отвечающих требованиям, заданным государством, обществом, производством и личностью. Более распространено использование понятия «ресурсное обеспечение», которое, как отмечают специалисты (А.М.Новиков, Д.А.Новиков, А.Т.Глазунов и др.) включает в себя семь видов обеспечения: мотивационное, кадровое, научно-методическое, финансовое, материально-техническое, организационное, нормативно-правовое, информационное обеспечение. Эти виды ресурсного обеспечения выполняют вспомогательные функции в системе управления, способствуя в той или иной мере функционированию и развитию основного процесса в

профессиональной образовательной организации – образовательного (см. выше, п.1.1).

Изучение вопроса показывает, что в теории управления и, особенно в практической управленческой деятельности руководителей и педагогов образовательных организаций, имеет место один существенный, с нашей точки зрения, недостаток. Он состоит в том, что руководители учебных заведений уделяют главное внимание именно ресурсам, выполняющим вспомогательную функцию, превращая их в самоцель и недостаточно связывая ресурсное обеспечение с главными задачами и процессами образовательной организации – качеством профобразования, подготовки будущих рабочих и специалистов. В результате нередко это ведет к стагнации, неэффективному расходованию ресурсов, создает условия для развития коррупции.

Что касается деятельности педагогов, то педагоги уделяют внимание образовательному процессу, качеству подготовки и проведения учебных занятий, полагая, что от этого зависит в полной мере качество подготовки выпускников учебного заведения. Во многом эта позиция справедлива и верна. Однако в современных условиях деятельность преподавателя профессиональной школы не может ограничиваться только на сугубо образовательной деятельности. Ведь сегодня налицо тенденция возрастания роли в колледже обеспечивающих процессов и соответствующих ресурсов. Применительно к деятельности преподавателя это означает, что происходит смещение акцента в сторону усиления внимания к ресурсному обеспечению учебного процесса, в том числе выполнению функций по поиску и привлечению абитуриентов, готовности к непрерывному повышению квалификации, педагогическому сопровождению обучающихся, учебно-методическому обеспечению образовательного процесса в связи с внедрением ФГОС и др. Качество образовательного процесса в современных условиях, отличающихся высоким уровнем информатизации и компьютеризации всех его сторон, все в большей степени становится зависимым от качества обеспечивающих процессов. Зна-

чит необходимо рассматривать образовательный процесс в тесной взаимосвязи с ресурсным обеспечением. Управление ресурсами разного вида сегодня становится важным фактором повышения качества образовательного процесса. Акцентируем внимание именно на слове *управление* ресурсами, ибо, в соответствии с определением понятия управления, оно предполагает такую организацию деятельности всех управляемых субъектов, которая бы способствовала максимально эффективному использованию имеющихся ресурсных возможностей.

Состав и качество ресурсов уникальны для каждого колледжа, поэтому в ресурсной модели необходимо моделировать их состав и взаимодействие, создавая дополнительные, синергетические эффекты. Также необходима их увязка со стратегией по количеству, качеству, производительным свойствам, так как общая их результативность будет определяться самым слабым местом.

Мы спроектировали модель управления колледжем, опирающуюся на комплексное использование потенциала основных (образовательный, инновационный) и вспомогательных (кадровый и др.) ресурсов в их взаимосвязи и взаимодействии. Из предлагаемых исследователями семи групп вспомогательных (обеспечивающих) ресурсов (мотивационный, кадровый, научно-методический, финансовый, материально-технический, организационный, нормативно-правовой, информационный) мы выделили три наиболее важных и актуальных группы ресурсов на основе использования методов мозгового штурма и экспертных оценок. В соответствии с требованиями метода экспертных оценок была сформирована группа экспертов в составе 8 человек, в которую вошли представители учебного заведения и социальных партнеров. Эксперты руководствовались критериями доступности (удобство модели для колледжа), ингерентности (степень согласованности модели со средой), соответствия модели целям колледжа (возможность с ее помощью достичь поставленной цели).

К обеспечивающим ресурсам эксперты отнесли кадровый, информационный и экономический ресурсы. Экономический ресурс включает финансирование и материально-техническое обеспечение. Мотивационное и организационное обеспечение не требуют специально выделения, ибо мотивация и создание организационных структур и условий входят в структуру управленческих функций как одни из основных. Что касается нормативно-правового обеспечения, то эксперты сочли, что в этой части руководители учебных заведений не имеют больших возможностей, с одной стороны, а, с другой, нормативно-правовое обеспечение деятельности образовательной организации регламентировано в имеющихся документах (Закон «Об образовании в Российской Федерации», ФГОСы, Положение об учебном заведении среднего профессионального образования и др.) достаточно полно. Научно-методическое обеспечение образовательного процесса имеет важное значение как самостоятельный вид ресурсного обеспечения. Однако это касается прежде всего учебных заведений высшего образования, в которых научно-исследовательская деятельность является основной. Применительно к колледжам, техникумам и училищам эксперты сочли возможным включить вопросы научно-методического обеспечения в информационный и кадровый виды ресурсного обеспечения.

Ресурсное обеспечение в нашей работе включает образовательный (основной процесс), кадровый, информационный и экономический (вспомогательный процессы) ресурсы.

Ключевой идеей проектируемой ресурсной модели управления колледжем является положение о том, что решение стратегических и тактических задач развития колледжа требует не столько работы над формированием необходимых ресурсов, сколько выявления, оценки и использования ресурсов, имеющихся во внутренней и внешней среде учебного заведения. Вместо того, чтобы концентрировать усилия на формировании ресурсов, необходимых для реализации стратегии, диктуемой условиями и ограничениями во внеш-

ней среде (как рекомендует, например, такая модель управления, как модель «вход-выход» или В\В модель), ресурсная модель позволяет образовательному учреждению наилучшим образом реализовать свои возможности для решения стратегических, тактических и оперативных задач.

Такая идеология ресурсной модели предполагает, в свою очередь, наличие подсистемы мониторинга и оценки ресурсного обеспечения образовательного процесса. Главная задача этой подсистемы – своевременный сбор, хранение и анализ информации о состоянии ресурсов колледжа и их соответствии задачам его развития. Данная функция мониторинга является одной из особенностей ресурсной модели управления колледжем. Однако наряду с этой задачей мониторинг направлен и на отслеживание результатов деятельности колледжа, основным из которых является оценка итоговых достижений в виде качества подготовки выпускников.

Кроме того, ресурсная модель предполагает, что оценка ресурсов и результатов в конечном итоге направлена на выявление эффективности модели управления. Что значит эффективность управления? «Эффективный» - означает действенный, производительный, дающий нужный результат. Эффективность связана с результативностью и экономичностью, то есть с минимальным объемом затрат на выполнение данной работы. Однако одна результативность не характеризует эффективность, ибо возможен результат, но не лучший или полученный с большими затратами разного рода ресурсов. Кроме того, мы считаем в современных условиях некорректным и ориентацию на то, чтобы при минимальных затратах получить максимально возможный результат. Такой подход был характерен для командного управления в дорыночных условиях, когда ресурсы учебного заведения были ограниченными и неизменными, а точнее – практически одинаковыми для любого образовательного учреждения одного профиля. В новых условиях профессиональная образовательная организация во многом сама ответственна за то, каковы ее ресурсы и, главное, как ими распорядиться, как их использовать

для решения основных задач. Поэтому речь должна идти не о том, чтобы был минимум затрат для достижения результата, а о том, чтобы максимально использовать все имеющиеся у образовательной организации ресурсы (внутренние и внешние) для успешного развития учебного заведения, для выпуска востребованных всеми потребителями (государство, общество, производство, личность) выпускников. В связи с этим под эффективностью мы понимаем уровень результативности в сопоставлении с затратами.

Управление эффективностью включает в себя: 1) переход на нормативное подушевое финансирование, когда финансовые средства жестко привязаны к потребителю образовательной услуги; 2) выделение бюджета развития, обеспечивающего реализацию в системе профессионального образования инвестиционных проектов, прежде всего, по модернизации учебного оборудования; 3) создание в образовании эффективной системы фандрайзинга – привлечения внебюджетных средств путем расширения участия работодателей и других социальных партнеров в ресурсном обеспечении образовательного процесса; 4) создание систем информационного обеспечения процессов принятия управленческих решений; 5) создание системы управления человеческими ресурсами; 6) создание системы образовательного консалтинга как в сфере управления образованием, так и для различных групп потребителей образования; 7) создание системы маркетинга образовательных услуг и служб по связям с общественностью. Д.А.Новиков отмечает, что все перечисленные выше функции имеют общий стержень – обеспечение эффективного использования всех поступающих в систему образования ресурсов – кадровых, информационных и других.

Какова связь отмеченных функций с основными функциями управленческого цикла (планирование, организация, мотивация, контроль)? Во-первых, отметим, что выделенные семь условий эффективного управления есть не что иное, как организационные подструктуры, направленные на развитие учебного заведения. Во-вторых, поскольку они являются новыми под-

структурами (не предусмотренные штатным расписанием бюджетной образовательной организации), то создание и функционирование каждой из них предполагает выполнение всех основных управленческих функций – от планирования до контроля достижения целей каждой подструктуры. В-третьих, как следует из требований системного подхода, все зависит от того, в каком разрезе мы рассматриваем эти подструктуры. Если на них смотреть как на часть общей структуры учебного заведения, то каждая из них может рассматриваться как определенная подструктура, выполняющая свою специфическую задачу обеспечения эффективности использования того или иного ресурса (например, создание системы маркетинга выполняет задачу по изучению рынка труда и рынка образовательных услуг, направленную на обеспечение эффективности такого ресурса учебного заведения, как качество поступающего контингента, качество трудоустройства выпускников). Их подробное исследование будет представлено в следующей главе.

Завершая эту часть, приходим к выводу, что ресурсная модель включает цель, задачи управления, сформулированные с учетом требований ФГОС; образовательный, кадровый, информационный и экономический ресурсы, направленные на организацию образовательного процесса и обеспечение развития; подсистему мониторинга и оценки эффективности условий и результатов деятельности колледжа (Рис.1).

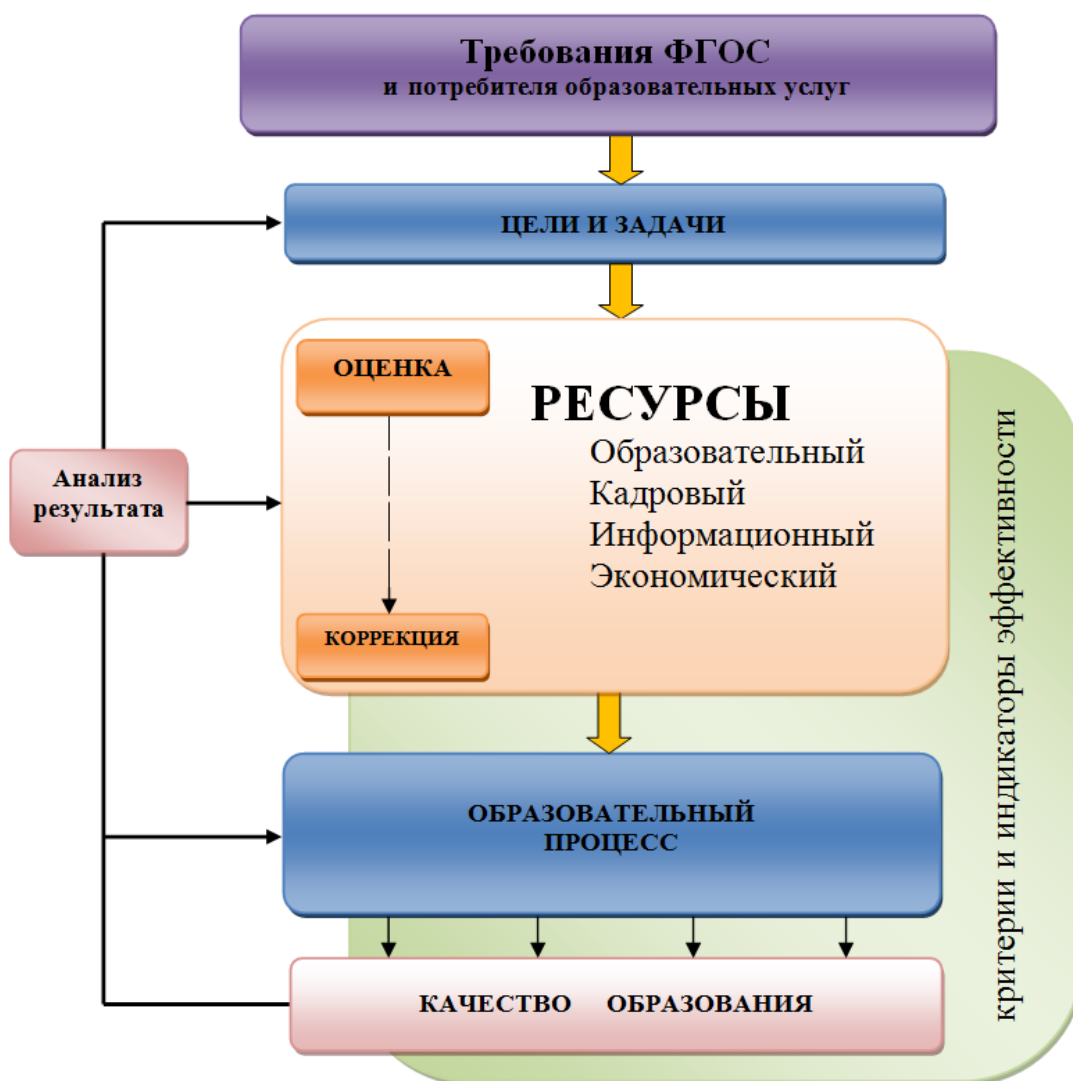


Рисунок 1. Ресурсная модель управления колледжем

Отслеживание ситуации во внешней и внутренней среде учебного заведения, а также изучение и оценка имеющихся ресурсов колледжа на предмет их соответствия цели и задачам развития колледжа требует разработки адекватной системы мониторинга и оценки текущего ресурсного обеспечения образовательного процесса. Термин «мониторинг» вошел в педагогику из экологии и социологии. В экологии под мониторингом понимают непрерывное слежение за состоянием окружающей среды с целью предупреждения нежелательных отклонений по важнейшим параметрам. В социологии мониторинг подразумевает периодическое изучение состояния социальной среды по заранее выделенным показателям.

Что касается педагогики, то исследователи дают различные определения мониторинга, часть из которых представлена ниже. Проблемам организации педагогического мониторинга уделено внимание в работах В.И.Байденко, А.Н.Майорова, А.М.Новикова, С.Е.Шишова, В.А. Кальней, А.И. Субетто, Г.И.Ибрагимова и других исследователей. Анализ этих определений показывает, что большинство авторов сводят мониторинг к наблюдению, слежению за каким-либо процессом или явлением в образовании. На основе данных, полученных в ходе мониторинга, анализируется результат деятельности, пересматриваются способы достижения целей. Но в отличие от обычного метода наблюдения мониторинг предполагает постоянное, систематическое, лонгитюдное, длительное наблюдение. Кроме постоянного наблюдения, выделяют и такие признаки мониторинга как: анализ состояния объекта посредством измерения и сопоставления результатов с заданными целями, прогнозирование изменения состояния объекта. Обратим внимание на то, что мониторинг предполагает как анализ состояния на основе сопоставления результатов с целями, так и прогнозирование динамики объекта. Таким образом, мониторинг в образовании выполняет не только диагностическую, но еще аналитическую и прогностическую функции.

С учетом изложенного выше мониторинг ресурсного обеспечения развития колледжа есть система организации сбора, хранения, обработки и распространения информации о состоянии ресурсов учебного заведения, обеспечивающая систематический анализ их соответствия заданным требованиям с целью принятия управленческих решений, направленных на улучшение качества подготовки специалистов. Предлагаемое определение отражает основную цель как собственно мониторинга (информационное обеспечение), так и качества ресурсного обеспечения.

Подсистема мониторинга ресурсного обеспечения подготовки специалиста имеет в своей основе определенные принципы ее построения. Анализ литературных источников показал, что в литературе обоснованы принципы

формирования системы мониторинга качества подготовки специалистов. Принципы мониторинга качества в профессиональном образовании есть система исходных требований и правил, выполнение которых обеспечивает решение основных задач мониторинга. Мы в своей работе придерживаемся позиции Г.И. Ибрагимова, который выделяет две группы принципов мониторинга - общие и специфические принципы. Общие принципы мониторинга регулируют любые мониторинговые процедуры независимо от объекта, предмета, субъекта. Сюда относят принципы: объективности; валидности; систематичности; комплексности; гуманистической направленности, динамичности и устойчивости. Эти принципы инвариантны. Вторая группа принципов мониторинга вариативна, и их состав, специфика зависят от объекта, предмета и субъекта мониторинговых процедур.

Итак, модель мониторинга ресурсного обеспечения колледжа представляет собой структуру, включающую интегрированные функциональные блоки: комплексные цели, задачи, критериально-аналитическую базу, функции комплексной диагностики и самодиагностики, организацию оценки обеспеченности ресурсами в соответствии с требованиями ФГОС СПО. Главными задачами мониторинга ресурсного обеспечения являются: создание условий для формирования политики управления ресурсами колледжа; определение приоритетов для принятия мер селективной поддержки приоритетных направлений деятельности колледжа; определение и минимизация управленческих и социальных рисков.

Ресурсное обеспечение может в разной мере соответствовать задачам развития колледжа. Оно может быть таким, что полностью отвечает целям развития колледжа и тогда управление ресурсами сводится к их корректному распределению и использованию. А может быть ситуация прямо противоположная, когда ресурсное обеспечение по составу и содержанию не соответствует целям развития колледжа. Управление ресурсами в таком случае уже имеет другие задачи, в частности, одна из основных задач будет заключаться

в поиске оптимальных путей использования имеющихся ресурсов, с одной стороны, и нахождении возможностей восполнения недостающих ресурсов – с другой. В связи с этим актуализируется вопрос об уровнях обеспеченности ресурсами. Для выделения соответствующих уровней необходимо найти более или менее объективный критерий, отвечающий требованиям однозначности объективности и полноты (Г.И.Ибрагимов, А.Н.Майоров, А.М.Новиков, Н.Л.Гунявина и др.). Исследование показало, что в качестве такого критерия может выступать критерий «соответствие ресурсного обеспечения требованиям ФГОС». Этот критерий подпадает под выделенные требования полноты, объективности и однозначности, поскольку во ФГОС четко заданы требования к ресурсному обеспечению образовательного процесса по конкретной профессии или специальности. С учетом сказанного нами выделены три уровня возможных результатов обеспеченности ресурсами, границы которых представлены в табл. 2.

Таблица 2

Характеристика уровней обеспеченности ресурсами

Градации шкалы уровней	Признаки уровней обеспеченности ресурсами
Низкий 30-59 %	Ресурсы лишь частично соответствуют (или не соответствуют) требованиям ФГОС СПО. Учебный процесс обеспечен минимальными условиями для функционирования.
Средний 60 -75%	Ресурсы в основном соответствуют ФГОС СПО. Учебный процесс обеспечен необходимыми условиями для решения основных задач профессионального обучения.
Высокий свыше 75%	Ресурсы максимально соответствуют всем ФГОС СПО. Образовательный процесс обеспечен необходимыми и достаточными условиями для оптимального решения комплекса учебных и воспитательных задач профессионального образования.

Измерение и интерпретация результатов деятельности колледжа осуществляются с применением экспертной оценки эффективности использования определенных наименований и видов ресурсов с применением индикаторов оценки ресурсного обеспечения и критериев оценки уровня обеспеченности ресурсами. На основе данных контроля и анализа эффективности ресурсной модели управления колледжем осуществляется обратная связь,

предполагающая коррекционные действия в отношении ресурсов, стратегии и тактики управления.

Механизм управления развитием колледжа на основе оценки эффективности ресурсного обеспечения предполагает два вида оценки: внутреннюю и внешнюю. Соответственно можно говорить о внутренней (степень достижения поставленных перед колледжем конкретных целей) и внешней (удовлетворенность общества степенью соответствия образовательных услуг структуре спроса на нее со стороны рынка труда и др.) эффективности. Раскроем подробнее цели и содержание этих видов оценки.

Когда говорим о внутренней оценке имеем в виду прежде всего оценку качества образования, качества ресурсного обеспечения и т.д., которая проводится в самой системе образования. При этом важно определиться с субъектами и объектами оценки, а также уровнем рассматриваемой образовательной системы. Специалисты в области управления образованием выделяют в соответствии с существующей в РФ структурой исполнительной власти, шесть уровней образовательных систем: федеральный, региональный, субрегиональный, межмуниципальный, муниципальный, территориальный, уровень образовательного учреждения. Применительно к нашему исследованию речь идет об уровне образовательной организации, в которой субъектами оценки выступают: обучающиеся, обучающие (включая руководителей образовательной организации). Объектами оценки могут выступать: качество потенциала обучающихся (на входе – качество потенциала абитуриентов, на выходе – качество потенциала выпускников); качество профессиональной образовательной программы; качество потенциала научно-педагогического состава, задействованного в образовательном процессе; качество управления образовательными системами и процессами; качество образовательных технологий; качество средств образовательного процесса (материально-технической, лабораторно-экспериментальной базы, учебно-методического обеспечения, учебных аудиторий и т.д.). Как видим, в этом перечне объектов

внутренней оценки нет прямого выделения качества ресурсного обеспечения. Вместе с тем, имплицитно этот вопрос учтен в позиции, касающейся качества средств образовательного процесса. Кроме того, в контексте нашего исследования в ресурсное обеспечение включаются и контингент, и педагоги, и образовательная составляющая в виде образовательной программы. Поэтому можно заключить, что выделенные А.М.Новиковым (автором Главы 12 «Оценка качества профессионального образования» в учебнике «Профессиональная педагогика») объекты внутренней оценки могут быть использованы и в данном исследовании. Можно определить корреляционную связь качества профессионального образования с ресурсным обеспечением.

Что касается внешней оценки, то под ней имеется в виду оценка, даваемая потребителями образовательных услуг колледжа. Таковыми являются: личность, общество, производство и сама система образования. Каждый из перечисленных субъектов внешней среды дает оценку результатам профессионального образования по своим показателям. Так, личность оценивает получаемое образование по таким показателям, как: удовлетворенность получаемым и полученным образованием; уровень капитализации полученного образования (то есть влияние его на получение личных доходов). Точно также своими показателями характеризуются и другие субъекты внешней среды.

В целях объективной оценки ситуации используются оправдавшие себя в практике методы. К таковым относится, например, метод мозгового штурма на основе которого в нашей экспериментальной работе (см. Гл.2) осуществлялись формулировка цели и выработка последовательности преобразований существующей ситуации в целевую, выбор способов и средств действий (стратегия и тактика), происходила оценка ресурсов, обеспечивалась реализация решений в действиях, оптимизация затрат ресурсов и рисков; менялась инфраструктура колледжа, осуществлялась формализация правил.

Схематично модель оценки эффективности управления колледжем представлена на рис.2.

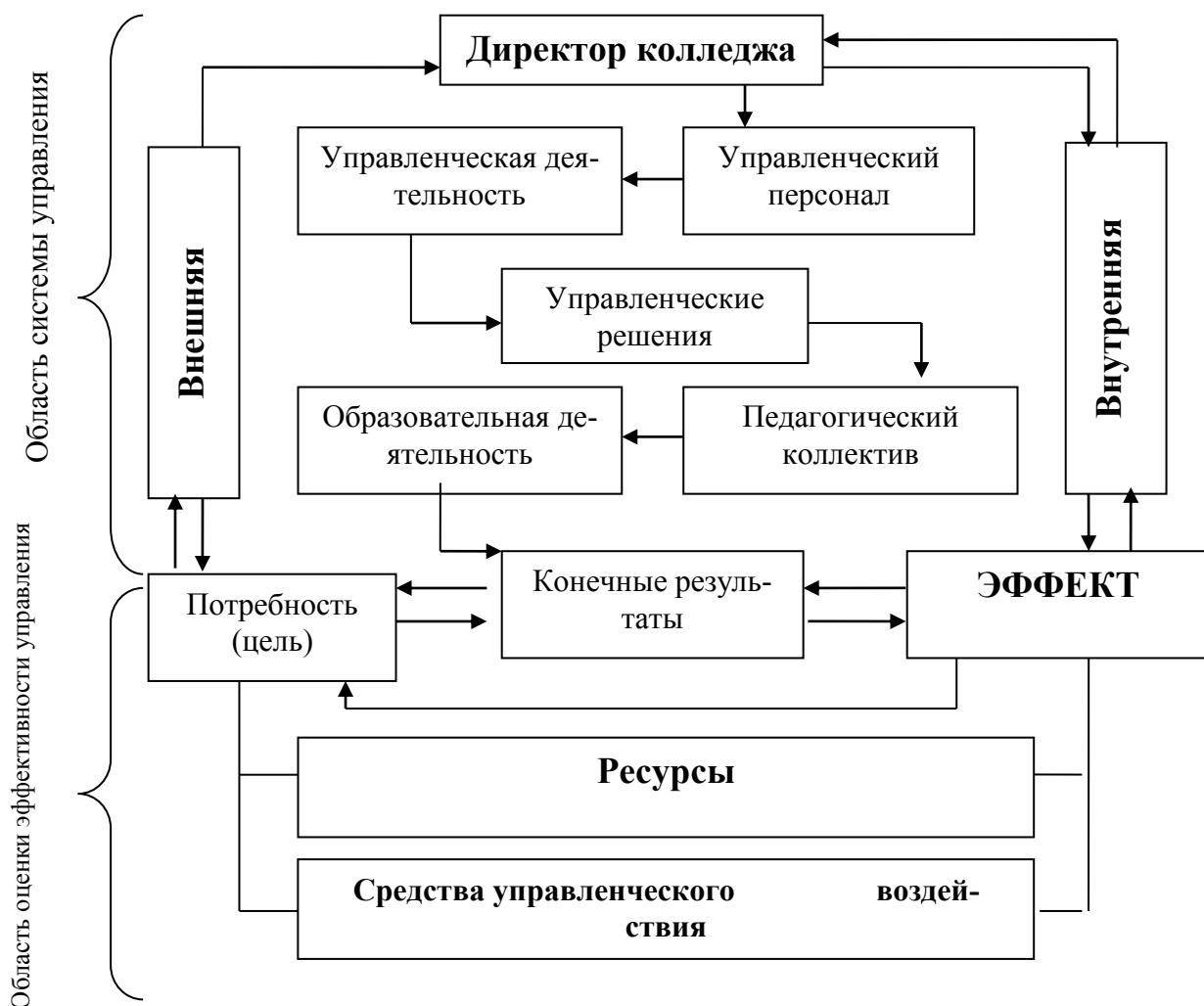


Рисунок 2. Механизм оценки эффективности управления колледжем

На рисунке показаны две области оценки: организация управления колледжем (внутренняя оценка) и оценка результативности работы по эффективности использования ресурсов (внешняя оценка).

Реализация ресурсной модели управления колледжем включает следующий алгоритм действий: определение приоритетной цели развития и результатов по каждому направлению деятельности, оценка имеющихся ресурсов (первый этап); определение критериев и индикаторов оценки, оценка и коррекция деятельности (второй этап); анализ достигнутого конечного ре-

зультата (третий этап). Подразделения колледжа, добившиеся наилучших результатов, получают право на дополнительные ресурсы и бонусы.

Текущая управленческая деятельность в колледже состоит в принятии решений, касающихся проектирования и планирования образовательного процесса и развития колледжа, финансирования, управления педагогическим коллективом, оценки эффективности деятельности подразделений колледжа и отдельных сотрудников. Для эффективной деятельности формулируется политика планирования и распределения ресурсов, которая отражается в нормативно-правовых и локальных актах, правилах и процедурах. Без постановки конкретных целей сложно оценивать прогресс и корректировать оперативную деятельность колледжа. При значительном изменении ситуации важна своевременная корректировка цели, стратегии, структуры и внутреннего управления. Например, при отсутствии спроса на рынке труда на выпускников по каждой из специальностей реализуемых колледжем, постановка целей развития и разработка планов теряют смысл.

Управляемость колледжем определяется его способностью использовать и изменять структуры управления, технологии организации образовательного процесса и распределять ресурсы в соответствии с поставленными задачами. Например, учитывая, что существующая демографическая ситуация привела к снижению количества студентов по стране в целом, усилила конкуренцию учебных заведений и рассматривая ресурсный механизм управления колледжем в контексте коллективной деятельности, мы солидарны с В.М. Гаськовым [40, С.44] считающим новой возможностью расширения доступа к получению профессионального образования формирование разновозрастных групп населения, нуждающихся в профессиональном образовании; выделение и удовлетворение их специфических потребностей в обучении путем планирования, распределения ресурсов, предоставления актуальных образовательных услуг и оценки результатов. Использование такого ресурса, как формирование разновозрастных групп населения, нуждаю-

щихся в получении профессионального образования, позволяет, как показывает наше исследование, заметно повысить объем экономического ресурса колледжа, что, в свою очередь, позволяет улучшить и качество образования.

Учитывая, что управляемость каждого колледжа ограничена по разным причинам, администраторы колледжа стараются уменьшить их влияние на уровень управляемости. В то же время они не несут ответственности за управление теми процессами, которые им неподконтрольны. К очевидным ограничениям относятся: юридический статус колледжа, компетенция педагогического коллектива и их готовность сотрудничать для достижения целей, объем государственного заказа, спрос на выпускников, наличие необходимых ресурсов. Труднее контролировать технологические факторы, эффективность организационной структуры, внутренние условия оперативной деятельности, поэтому в управлении колледжем используется потенциал временных творческих коллективов, гибкие управленческие решения, стандартные правила и процедуры.

Эффективность реализации модели управления развитием колледжа на основе мониторинга ресурсов предполагает создание определенных организационно-педагогических условий. В нашем исследовании эти условия выделены исходя из анализа многолетнего опыта работы, руководимого автором колледжа, а также с учетом инновационного опыта работы успешно развивающихся профессиональных образовательных организаций. В результате выделены следующие организационно-педагогические условия, способствующие реализации ресурсной модели:

- вовлечение работодателей-социальных партнеров колледжа в разработку квалификационных требований, процедур оценки качества профобразования для усиления связей с рынком труда и повышения конкурентоспособности выпускника посредством: делегирования совету директоров предприятий муниципалитета ответственности за определение прогноза потребности в кадрах и за планирование подготовки повышения квалификации и

переподготовки специалистов; подготовки узких специалистов по конкретным запросам работодателя; использование сетевого взаимодействия при обучении работе на современном оборудовании; вовлечение местных органов власти и социальных партнеров в управление, контроль и оценку деятельности колледжа как производителя образовательных услуг;

- мониторинг качества профессионального образования на основе независимой оценки компетенции, продемонстрированной в условиях производства;

- повышение педагогической квалификации кадров на предприятиях-партнерах, своевременная переподготовка, освоение востребованных компетенций (педагогический менеджмент, информатизация, маркетинг) и владение современными технологиями организации образовательного процесса;

- переход на экономические методы управления, использование критериев оценки деятельности сотрудников и подразделений колледжа, внедрение оценки конечных результатов работы, установление корреляции между ресурсами и качеством профессионального образования.

Исключительно важно сетевое использование ресурсов колледжа и социальных партнеров. Сетевая структура объединяет внешних и внутренних партнеров колледжа, отличается высокой гибкостью, способностью развиваться в рамках единого стратегического подхода, легко адаптируется к меняющимся условиям среды, создает синергетический эффект. Чем совершеннее становятся в своей деятельности отдельные компоненты сетевого взаимодействия, тем большее значение придается связям. Функциональные обязанности и ответственность между участниками сетевой структуры, установление связей между отдельными компонентами сети обеспечивают организационно-структурные механизмы управления.

Таким образом, обобщая вышеизложенное, сформулируем **выводы:**

1. Эффективность функционирования и развития колледжей зависит от способности управляющей системы гибко и адекватно реагировать на вызо-

вы внешней и внутренней среды. Управляемость колледжем определяется его способностью использовать и изменять структуры управления, технологии организации образовательного процесса и распределять ресурсы в соответствии с поставленными задачами.

2. Перевод профессиональных образовательных организаций, осуществляющих подготовку рабочих и специалистов среднего звена на региональный уровень привел к появлению новых вызовов для колледжей, связанных с сокращением бюджетного финансирования, уменьшением традиционного контингента поступающих в учебные заведения, старением кадров, отставанием учебно-методического обеспечения от требований ФГОС, возрастанием роли и места в образовательной организации обеспечивающих процессов и соответствующих ресурсов. Снижение объемов и качества внешних и внутренних ресурсов образовательных организаций выдвигает в число актуальных задачу разработки такой модели управления колледжем, которая бы была ориентирована на объективную оценку и максимальное использование имеющихся в распоряжении колледжа ресурсов. В качестве такой модели в данном исследовании предлагается модель управления колледжем на основе мониторинга его ресурсного обеспечения - ресурсная модель управления колледжем.

3. Ключевой идеей создания ресурсной модели управления колледжем является положение о том, что решение стратегических и тактических задач развития колледжа требует не столько работы над формированием необходимых ресурсов, сколько выявления, оценки и использования ресурсов, имеющихся во внутренней и внешней среде учебного заведения. Ресурсная модель включает цель, задачи управления, сформулированные с учетом требований ФГОС; основные (образовательный, инновационный) и вспомогательные (кадровый, информационный, экономический) ресурсы в их взаимосвязи и взаимодействии, направленные на организацию образовательного процесса и обеспечение развития колледжа; подсистему мониторинга и

оценки эффективности ресурсов и результатов деятельности колледжа, включающую интегрированные функциональные блоки: комплексные цели, задачи, критериально-аналитическую базу оценки обеспеченности ресурсами в соответствии с требованиями ФГОС и работодателей.

4. По критерию «соответствие ресурсного обеспечения требованиям ФГОС» выделены и описаны три уровня обеспеченности колледжа ресурсами. Предложен алгоритм (определение приоритетной цели развития и результатов по каждому направлению деятельности, оценку имеющихся ресурсов (первый этап); определение критериев и индикаторов оценки, оценку и коррекцию деятельности (второй этап); анализ достигнутого конечного результата (третий этап)) и организационно-педагогические условия реализации ресурсной модели.

Выводы по первой главе

1. Отличительной чертой современного этапа развития колледжей является непрерывное усложнение и расширение задач, стоящих перед ними, обусловленное высокой динамикой изменений во всех сферах жизнедеятельности человека. Это обстоятельство ведет к резкому обострению объективного противоречия между требованиями динамично изменяющейся внешней и внутренней среды к процессу и результатам деятельности колледжа - с одной стороны, и возможностями колледжа адекватно и своевременно реагировать на эти требования – с другой. Разрешение данного противоречия ставит перед колледжами объективную задачу поиска и реализации организационно-педагогических условий повышения эффективности управления ими.

2. Современный колледж как объект управления представляет собой социальную организацию, имеющую свою специфику, которая проявляется в целевой ориентации (подготовка рабочих и специалистов среднего звена), составе и структуре объединения людей (обучающиеся, руководство, преподаватели, мастера производственного обучения, обслуживающий персонал),

нормах и правилах, регулирующих совместную деятельность (сочетание норм различных отраслей права – трудового, гражданского, образовательного и др.; большая роль неформальных правил взаимодействия). Важнейшей характеристикой современного колледжа является его целостность и открытость, предполагающие активное взаимодействие с внешней средой, когда колледж не просто следует за изменениями внешней среды, а целенаправленно проводит их анализ, прогнозирует тенденции изменения внешней среды и социального заказа и благодаря этому опережающе реагирует на реальные изменения, пытается активно влиять на окружающую среду, приспособив ее к своим потребностям и возможностям.

Внешняя среда развития колледжа рассматривается, в соответствии с теорией современного менеджмента, как совокупность двух групп факторов, выделяемых в зависимости от характера их влияния (косвенное, опосредованное, прямое и т.д.): факторы дальней внешней среды (социальный, экономический, политический, правовой, социально-психологический и этический, экологический, демографический, культурный и духовно-идеологический, отраслевой, институциональный) и факторы ближней внешней среды (семья; общественность, активные слои местного населения; местные администрации и их органы управления образованием; производственные структуры разных форм собственности; учреждения здравоохранения; другие образовательные организации; культурно-просветительные организации; правоохранительные учреждения; местные средства массовой информации; различные организации и ассоциации, создаваемые местным населением, религиозные общины различных конфессий). Эти факторы следует рассматривать не с традиционной точки зрения (как некие внешние обстоятельства, в которых колледж вынужден функционировать и развиваться, к которым нужно приспособиться), а с инновационной, суть которой в том, что обстоятельства внешней среды – это те внешние ресурсы, которые необходимо тщательно изучать с целью их использования для решения задачи

развития колледжа как формы подготовки компетентных и востребованных специалистов.

С точки зрения внутреннего строения колледж как объект управления представляет собой взаимосвязь основной (образовательная и инновационная) и обеспечивающей (кадровое, финансовое, материально-техническое, информационное и др. обеспечение) подсистем. В современных условиях имеет место тенденция расширения и роста многообразия обеспечивающих процессов и усиления их влияния на эффективность и результативность развития колледжа. С наличием этой тенденции связан сделанный в исследовании вывод о том, что воздействие системы управления на образовательные (основные) процессы может быть разным по успешности в зависимости от того, насколько эффективно используются имеющиеся ресурсы учебного заведения. Пробел в практике работы колледжей и в теории внутриколледжного управления, связанный с недостаточным вниманием к роли и значению деятельности по оценке эффективности ресурсного обеспечения, является одной из важных причин, мешающих успешному развитию колледжей.

3. В педагогике и теории управления образовательными системами существуют (также, как и в общей теории управления) различные модели управления учебными заведениями общего и профессионального образования, отличающиеся в зависимости от того, какой методологический подход (программно-целевой, экономико-педагогический, адаптивно-автоматизированный, педагогический, проектно-целевой и др.) лежит в основе управления. Общим пробелом большинства концепций управления профессиональным учебным заведением является недостаточное внимание к вопросу комплексного использования субъектами управления потенциала основных ресурсов в решении задач обучения и воспитания обучающихся. Несмотря на наличие в науке разных трактовок управления, все они так или иначе исходят из понимания управления как особой функции в организации, реализация которой обеспечивает целенаправленность и организованность ее

жизнедеятельности, ориентацию на изучение связей между строением и свойствами компонентов управляющей системы, внешними и внутренними условиями деятельности организации и ее результатами. В современных условиях значительная часть функций системы образования диктуется складывающимся балансом интересов субъектов социальной деятельности, набором и объемом ресурсов. Поэтому применение любой модели управления объективно требует со стороны руководителя колледжа поиска различных обоснованных механизмов для комплексного использования потенциала имеющихся ресурсов на основе объективной оценки их эффективности.

4. Управление колледжем в современных условиях отличается рядом особенностей. Первая связана с целеполаганием и заключается в том, что цели управления развитием колледжа должны носить опережающий характер и вместе с тем быть реальными и многомерными, отвечающими запросам различных групп потребителей профессионального образования. На первый план выдвигаются задачи интеграции с региональным рынком труда, прогнозирования потребностей в кадрах отраслей экономики и социальной сферы в привязке к конкретному региону и территории. В условиях демографического кризиса, бюджетного недофинансирования развитие колледжа может быть обеспечено разработкой модели управления, ориентированной на поиск внебюджетных средств на основе мониторинга образовательных запросов молодежи и взрослого населения региона и территории и поиска организационно-педагогических условий их удовлетворения в рамках ресурсных центров и других форм непрерывного профессионального образования с максимальным использованием возможностей внутренних и внешних ресурсов колледжа. Вторая особенность управления колледжем в современных условиях состоит в необходимости учета того факта, что реально возрастает роль всех субъектов и объектов управления. Например, обучающиеся сегодня имеют большие возможности для самостоятельного выбора образовательных программ и учебных заведений, их реализующих, в связи с чем в

управлении колледжем объективно необходимо смещение акцентов на работу с обучающимися и потенциальными абитуриентами. Третья особенность управления – создание условий для реализации требования ФГОС по обеспечению обучающимся самостоятельного доступа ко всем необходимым учебным ресурсам и образовательным технологиям. Отсюда следует необходимость особого акцента на содержание организаторской и мотивационной функций управленческой деятельности по образовательному ресурсу – основное внимание здесь сосредотачивается на организации и стимулировании деятельности педагогов по созданию электронных образовательных ресурсов, по их обучению решению этой задачи.

5. Эффективность функционирования и развития колледжей определяется его способностью использовать и изменять структуры управления, технологии организации образовательного процесса и распределять ресурсы в соответствии с поставленными задачами. Такая способность может быть обеспечена проектированием и реализацией ресурсной модели управления колледжем, ключевой идеей которой является положение о том, что решение стратегических и тактических задач развития колледжа требует не только и не столько работы над формированием необходимых ресурсов, сколько выявления, оценки и использования ресурсов, имеющихся во внутренней и внешней среде учебного заведения. Все множество ресурсов предложено классифицировать на группы внешних и внутренних. Внешние ресурсы включают факторы ближней и дальней внешней среды. Внутренние ресурсы по основным функциям включают три подгруппы: первая – это ресурсы, ради кого создается учебное заведение, то есть обучающиеся или контингент учащихся; вторая подгруппа ресурсов – включает средства, необходимые для осуществления образовательной деятельности (кадровые, материально-технические, программные, методические и др.); третья подгруппа ресурсов – те, что определяют нормы и правила деятельности, то есть нормативно-правовое обеспечение.

Модель управления ресурсами требует разработки подсистемы мониторинга и количественной оценки эффективности ресурсов и результатов деятельности колледжа, которая представляет собой структуру, включающую интегрированные функциональные блоки: комплексные цели, задачи, критериально-аналитическую базу, функции комплексной диагностики и самодиагностики, организацию оценки обеспеченности ресурсами в соответствии с требованиями ФГОС и других потребителей результатов деятельности колледжа. Главными задачами мониторинга ресурсного обеспечения являются: создание условий для формирования политики управления ресурсами колледжа; определение приоритетов для принятия мер селективной поддержки приоритетных направлений деятельности колледжа; определение и минимизация управленческих и социальных рисков.

Алгоритм реализации ресурсной модели управления колледжем предполагает: на первом этапе - определение приоритетной цели развития и результатов по каждому направлению деятельности, оценку имеющихся ресурсов; на втором этапе - определение критериев и индикаторов оценки, а также осуществление количественной и качественной оценки; на третьем этапе - анализ достигнутого конечного результата и принятие управленческих решений по коррекции деятельности.

Организационно-педагогическими условиями эффективной реализации ресурсной модели управления колледжем являются: вовлечение работодателей - социальных партнеров колледжа в разработку квалификационных требований, процедур оценки качества профобразования для усиления связей с рынком труда и повышения конкурентоспособности выпускника; мониторинг качества профессионального образования на основе независимой оценки компетенции, продемонстрированной в условиях производства; повышение педагогической квалификации кадров на предприятиях-партнерах, своевременная переподготовка, освоение востребованных компетенций (педагогический менеджмент, информатизация, маркетинг) и овладение современ-

ными технологиями организации образовательного процесса; переход на экономические методы управления, использование критериев оценки деятельности сотрудников и подразделений колледжа, внедрение оценки конечных результатов работы, установление корреляции между ресурсами и качеством образования.