

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПОДГОТОВКИ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ КАДРОВ К МНОГОУРОВНЕВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕНЕДЖЕРА ОБРАЗОВАНИЯ

### *Improvement of Pedagogical Staff's Training to Multilevel Activity of Education Managers*

**Яшин Исмадияров  
Равиль Исянов**

Ташкентский государственный педагогический университет

**Abstract.** *In this Article are considered some features of Training and improving of the young managing specialists in High educational establishments. The managing and pedagogical activity of the teacher is directed to the achievement of High skilled specialist Training. The Feature of the management of educational institution consists many levels character of management education. There are stressed three main levels – administrative-managing, the management of the a pedagogical process, self-managing. The main aim of the first level of management is organization and foundation of a whole system, effective activity, directing to providing of High top-marketing specialists the second level is realized by the way of organization activity of a pedagogical staff. The third level is considered as selfmanaging activity of education managers. The results of investigation showed that management and self-management and organization of pedagogical process serve for productive activity of preparation managers for education.*

**Key words:** *Managing activity, many level character, management of education, methods of management, social-physiological methods.*

### **Введение Introduction**

Происходящие в настоящее время в системе высшего и среднего специального, профессионального образования изменения, направленные на совершенствование материально-технической базы, подготовки высококвалифицированных кадров, требуют притока нового поколения высокопрофессиональных и мотивированных управленческих кадров. В настоящее время остро встал вопрос об эффективной подготовке профессиональных молодых управленческих кадров в высших профессиональных образовательных учреждениях.

Эффективность и качество подготовки современных специалистов определяется множеством факторов, (Курбанов, 2004) таких как, наличие условий для качественной организации дидактического процесса, понимание и принятие целей профессионального образования как педагогами, так и студентами, владение педагогами образовательных технологий.

Особенностью менеджмента в образовании заключается во взаимодействии педагогической и управленческой деятельности

преподавателя в учебном заведении, т.е. все задачи подчинены достижению основной цели – подготовке высококвалифицированного специалиста. К числу менеджеров мы относим весь педагогический коллектив, в управленческую деятельность вовлекаются все педагогические работники, специалисты различных отраслей знаний, в своём составе она имеет общие компоненты независимо от предмета деятельности, подчиняется общим закономерностям независимо от специфики содержания общеобразовательной, общетехнической и профессиональной подготовки. Управленческая деятельность имеет комплексный и многоплановый характер (Бодди, 1999).

Основные требования, критерии, которые на современном этапе предъявляются подготовке студентов к управлению всей деятельностью образовательного процесса, однако их в полной мере можно отнести к структуре аппарата всего образовательного учреждения. Структура должна: обеспечивать проведение единой линии по всем вопросам обучения, тесную увязку действий между всеми подразделениями образовательного учреждения.

Значить обобщённая цель управления состоит в обеспечении социально – педагогических условий, которыми являются: создание развивающего пространства; построение системно-деятельностного содержания образования; профессиональное развитие педагогического коллектива; перевод образовательного процесса на развивающий характер.

Методы управления – нечто более основополагающее по отношению к методам руководства. Но с другой, стороны, использование методов управления в значительной части осуществляется через деятельность педагога, соответственно, через методы руководства. Поэтому искусство руководства включает три задачи: владеть методами управления, владеть методами руководства, владеть умением реализовывать методы управления как непосредственно, так и в процессе использования методов руководства.

Следовательно, большинство методов могут применяться как ко всему коллективу, так и к отдельным его звеньям или сотрудникам. Эффект управления образовательным учреждением заключается не в постоянстве использования какого-либо из перечисленных методов, а в умелом их сочетании.

### **Совершенствование подготовки педагогических кадров к управленческой деятельности** *Improvement of pedagogical staff's training to managing activity*

В настоящее время для проектирования организационных структур управления применяются четыре основных метода: метод аналогии, метод структуризации целей, экспертный метод и метод организационного моделирования (Друкер, 1998).

Метод аналогии означает разработку типовых структур управления для образовательного учреждения, функционирующих в сходных условиях на основе анализа передового опыта.

Метод структуризации целей предусматривает выработку системы целей организации и ее последующее совмещение с разрабатываемой структурой. Структура строится на основе системного подхода, предполагающего охват всех сторон деятельности образовательного учреждения; при этом используются графические описания структуры, качественный (и частично количественный) анализ и обоснования вариантов ее построения и функционирования.

Экспертный метод предусматривает изучение и осмысливание наиболее существенных специфических особенностей образовательного процесса, а также выработку рекомендаций, исходя из мнений экспертов, обобщения и оценки наиболее передовых тенденций в области организации управления.

Метод организационного моделирования представляет собой разработку формализованных математических, макетно-стендовых графических или машинных описаний распределения полномочий и ответственности в образовательном учреждении, с тем, чтобы на основе четко сформулированных критериев оценить степень рациональности принятых организационных решений.

Особенностью управления образовательным учреждением состоит в многоуровневом характере менеджмента образования. Нами выделяется три основных уровня – административно – управленческий, управление педагогическим процессом, самоуправленческий (Исмадияров, 2007).

Первый уровень – административно-управленческий. Основной целью управления учебным заведением является создание целостной системы эффективной деятельности, направленной на обеспечение подготовки конкурентоспособных специалистов с учётом требований общества и государства к формированию личности, профессиональной подготовки и культурному развитию человека. Специфика данного уровня заключается в системообразующем характере управленческой деятельности, которая направлена на достижение целей образовательного учреждения посредством создания системы взаимодействия субъектов управленческого–педагогической деятельности, условий, обеспечивающих эффективное взаимодействие, а также непрерывное развитие образовательного учреждения и системы образования в целом.

Необходимо отметить, что в современной литературе больше внимания уделяется управленческой деятельности администрации, например, выбору философии учебного заведения, цели развития учебного заведения, повышению профессиональной компетентности педагогов, использованию методов стимулирования труда педагогов, организации контроля и т.д. (Иноятов, 2003)

Признавая управление как деятельность администрации по развитию педагогического коллектива, нельзя не учитывать и управленческую деятельность преподавателей по развитию человека, конкурентоспособного специалиста. Управление должно отражать педагогический процесс в целом, взаимосвязь деятельности администрации, деятельности преподавателей и деятельности учащихся.

Второй уровень – управление педагогическим процессом. Осуществляется путём организации деятельности педагогического коллектива. Под образовательным процессом мы будем понимать совокупность трёх составляющих: учебно-воспитательного, учебно-познавательного и самообразовательного процессов. В свете данного определения педагогического менеджмента следует отметить, что каждый преподаватель, по сути, является менеджером учебно-познавательного процесса (как субъект управления им), а руководитель учебного заведения – менеджером учебно-воспитательного процесса в целом (как субъект управления этим процессом).

Управленческо-педагогическая деятельность на втором – педагогическом уровне управления – также имеет несколько особенностей. Первая особенность связана с расширением границ применения управленческой деятельности в ВУЗе. Педагогический процесс объединяет все компоненты профессиональной подготовки: общеобразовательные, общетехнические, специальные и производственные. В связи с этим управленческая деятельность осуществляется и в производственных, и в учебных условиях. Она обеспечивает установление связей между теоретическими и производственными задачами, между профессиональными знаниями и производственной деятельностью. Следующая особенность управленческой деятельности заключается в том, что она имеет комплексный и многоплановый характер. В управленческую деятельность вовлекаются все педагогические работники, специалисты различных отраслей знаний, в своём составе она имеет общие компоненты независимо от предмета деятельности, подчиняется общим закономерностям независимо от специфики содержания общеобразовательной, общетехнической и профессиональной подготовки. Управленческая деятельность включает и элементы дифференциации в связи с тем, что касается конкретного содержания обучения различных профессий (Исмадияров, 2006).

Современный педагог должен видеть системную сущность организации, ее элементов, субъектов, понимать наличие у системы всех свойств систем и, осуществляя воздействие, знать и стараться использовать широкий набор подходов и методов воздействия на поведение.

Методы управления – способы воздействия управляющего субъекта на управляемый объект. Когда мы говорим о способах, с помощью

которых происходит воздействие одних звеньев системы управления на другие, мы имеем дело с методами управления, т.е. способами воздействия на объект и систему управления для достижения целей воздействия самого руководителя, имеются в виду не методы управления, а методы руководства.

Специфика педагогического уровня управления заключается в создании оптимальных внешних и внутренних условий для успешного формирования личности будущего специалиста, рационального использования образовательных и воспитательных возможностей преподавания, всех форм и видов учебной и воспитательной работы, т.е. достижения целей образовательного процесса путем создания системы взаимодействия субъектов педагогического процесса в процессе реализации управленческих функций.

Наибольшее значение имеет классификация методов управления на основе объективных закономерностей, присущих образовательному учреждению как объекту управления, на основе специфики отношений, складывающихся в процессе совместного труда (Уорнер, 2001). По этому признаку всеми специалистами выделяются методы:

- организационные (в том числе административные);
- экономические;
- социально-психологические.

Организационные методы управления базируются на организационных отношениях между людьми. Всю совокупность организационных методов управления можно классифицировать по трем группам: методы организационно-стабилизирующего, распорядительного и дисциплинарного воздействия. Методы организационно-стимулирующего воздействия предназначены для создания организационной основы совместной работы. Это – распределение функций, обязанностей, ответственности, полномочий, установление порядка деловых взаимоотношений. Они включают: регламентирование – четкое закрепление функций и работ; нормирование – установление нормативов выполнения работ, допустимых границ деятельности; инструктирование – ознакомление с обстоятельствами выполнения работы, ее разъяснение. Методы распорядительного воздействия предназначены для реагирования на неучтенные моменты организации, корректировки сложившейся системы организации под новые задачи и условия работы. Методы данной группы реализуются в форме директивы, приказа, указания, распоряжения, резолюции, предписания и т.д. Методы дисциплинарного воздействия предназначены для поддержания организационных основ работы, четкого и своевременного выполнения установленных задач, и обязанностей, ликвидации возникающих отклонений в системе организации.

Административные методы управления связаны с властной природой управления: одна сторона наделяется властными полномочиями и вследствие этого может приказывать другой стороне – управляемому. В этом случае наблюдается, как правило, прямая подчиненность. Каждое нижестоящее звено организационно подчинено вышестоящему органу и выполняет его решения.

Экономические методы управления предназначены для воздействия на экономические отношения. Здесь выделяются методы: хозяйственный расчет, капитальные вложения, система амортизационных отчислений; плата за фонды; использование фондов развития учреждения; система материального стимулирования и др. Каждый из этих методов специфичен.

Социально-психологические методы управления предназначены для воздействия на социально-психологические отношения между людьми. Специфика этих методов заключается в значительной доле использования неформальных факторов, интересов личности, группы, коллектива в процессе управления. Речь идет о направлениях деятельности, методах, приемах, инструментах влияния на поведение людей в организациях, определяющих сферу компетенции современного менеджера и специалиста по персоналу. Социально-психологические методы приведены в рис. 1.

Третий уровень – самоуправленческая деятельность менеджеров образования. При анализе управления можно увидеть, что в учебных заведениях в основном акцентируется внимание на внешних действиях управления и не придается значение процессам самоуправления. Управление органически связано с самоуправлением. Самоуправление рассматривается нами как интегральная способность личности к организации самостоятельной познавательной деятельности, т.е. выделение и осознание целей деятельности, разработка план и осуществление деятельности согласно этому плану, корректирование и регулирование действий, оценка результатов своей деятельности. На начальных этапах управления самоуправление может быть недостаточно развито и носит репродуктивный характер, а затем оно постепенно преобразуется и переходит на продуктивный уровень.



Рис.1. Социально-психологически методы управления  
*Fig. 1 Social and pedagogical methods of management*

### Результаты исследований Research results

Перед началом педагогического эксперимента нами проводился опрос студентов, для выявления отношения студентов к понятию «готовность к управленческой деятельности». Так, 46% студентов к понятию «готовность» отнесли наличие управленческих знаний, умений и навыков, 27% студентов отнесли к готовности также некоторые личностные качества, 29% студентов отнесли к готовности совокупность духовных и материальных ценностей, 8% студентов готовность связали с понятием «общая культура человека», которую необходимо осваивать в процессе обучения в вузе и в практической деятельности.

Результат проведенных нами исследований показал, что систематизирующим элементом управления – самоуправления является продуктивная деятельность. Она лежит в основе управления – самоуправления и в самой организации педагогического процесса. Динамика управления определяется, безусловно, способностью к нормативной деятельности, готовностью к самодеятельности.

Проведенное исследование и практика работы показывает, что любая система работы с кадрами должна создаваться под определенную цель. Именно цель и определяет формы, методы и содержание деятельности каждого руководителя и всего коллектива по развитию образовательного учреждения. В основу создания такой системы работы положена диагностика и коррекция профессиональной деятельности руководителя.

Диагностика управленческой деятельности дает возможность определить научно обоснованных показателей, разработать системы мер и рекомендаций по совершенствованию управленческой деятельности и модели подготовки студентов к управленческой деятельности.

Социально-психологические методы управления объединены в одну систему и находятся в сложной взаимосвязи, т.к. эффективность управления образовательным учреждением будет обеспечиваться за счет их преемственного и взаимодополняющего характера. При этом наиболее важное значение приобретают интегративные связи, объединяющие все функциональные компоненты, уплотняющие элементы отдельных структур и несущие в себе новое качественное образование. В нашем исследовании такую роль выполнило многоуровневая управленческо-педагогическая деятельность.

### **Заключение** *Conclusion*

Опираясь на необходимость развития личностных качеств специалиста и его способность к активной творческой деятельности в условиях рыночной экономики, мы можем сформулировать социально - педагогические основы управления-педагогической деятельности следующим образом:

- четкая ориентация на цели подготовки конкурентоспособных специалистов для регионального рынка труда, развитие системы непрерывного многоуровневого профессионального учебного заведения;
- принцип демократизации и гуманизации в управлении профессионально-технических учебных заведений, а также взаимодействие членов команды, студентов;
- сосредоточить внимание на укреплении мотивации в учебном процессе. Способами функционирования системы управления являются



педагогические технологии, которые направлены на обеспечение достижения целей в процессе обучения.

Таким образом, администрация образовательного учреждения рассматривается нами как взаимодействие трех уровней (административного, педагогического и самоуправленческого), которые обеспечивают эффективность функционирования системы профессионального образования. Качественное отличие управленческой деятельности в образовательном учреждении состоит в том, что она имеет много возможностей для обеспечения единства педагогических, управленческих процессов, что в конечном итоге улучшает качество профессиональной подготовки. Таким образом, методы управления - нечто более фундаментальное, в отношении методов управления. Однако, с другой стороны, использование методов управления в значительной степени осуществляется через деятельность педагога, соответственно, через методы управления. Таким образом, искусство руководства включает в себя три задачи: знать методы управления, собственные методы управления, обладать способностью реализовывать непосредственно методы управления, так и в процессе практики управления.

### Summary

Relying on the necessity of development of personal qualities of a specialist and his ability to active creative activity in conditions of market economy, we can formulate socio - pedagogical bases of management-pedagogical activity:

- clear focusing on the goals of training competitive specialists for the regional labour market, development of the system of continuous multi-level professional educational establishment;
- the principle of democratization and humanization in the management of vocational education institutions and in the interaction of team members, students;
- to focus on the strengthening of motivation in an educational process.

Ways of functioning of the system of management are pedagogical technologies, the specifics of which is constructed and an educational process that should ensure the achievement of the goals.

Thus, the administration of an educational institution is regarded by us as the interaction of three levels (administrative, pedagogical and self-government), which provides efficiency of functioning of system of professional education. Qualitative difference of the managerial activities in the educational institution consists in the fact that it has many opportunities for ensuring the uniformity of pedagogical, managerial and processes that ultimately improves the quality of professional training.

Thus, the methods of control - something more fundamental in relation to methods of management. However, on the other hand, the use of management practices in large part was carried out through the activities of the teacher, respectively, through methods of management. Therefore, the art of leadership includes three objectives: to know the methods of management, own methods of management, to possess the ability to implement the methods of management, both directly and in the process use management practices.

**Литература**  
**References**

1. Друкер, П. (1998). *Эффективное управление*. М., 134 с.
2. Исмадияров, Я. (2006). Современные требования к менеджеру образования. *Педагогик таълим. Тошкент, № 2*. С. 11-13.
3. Исмадияров, Я. (2007). Проблемы управления и современность. *Образование через всю жизнь: непрерывное образование для устойчивого развития: Материалы международной конференции*. Т.: ТГПУ, С. 57-60.
4. Иноятлов, У. (2003). *Научно-методические основы организации и управления подготовки младших специалистов*. Т.: Фан ва технологиялар.
5. *Классический менеджмент* (2001) Под ред. М.Уорнера. СПб: Питер.
6. Курбанов, Ш., Сейтхалилов, Э. (2004). *Управление качеством образования*. Т.: Шарк.
7. Тургунов, С. (2007). *Умумий ўрта таълим муассасалари директорлари бошқарув фаолиятининг назарий асослари*: Дисс...докт. пед. наук. Т.:УзНИИПН..

Кандидат педагогических наук, доцент  
**Яшин Исмадияров**

Ташкентский государственный  
педагогический университет  
j.ismadiyarov@mail.ru

Кандидат педагогических наук, профессор  
**Равиль Исянов**

Ташкентский государственный  
педагогический университет  
ravil47@mail.ru