

# Педагогический менеджмент как теория и практика управления образовательным процессом

В. А. СИТАРОВ

(МОСКОВСКИЙ ГУМАНИТАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ)

*В статье рассматривается понятие педагогического менеджмента, содержание которого направлено на развитие культуры управленческой деятельности в сфере образования.*

*С позиции управления образовательными системами и процессами педагогический менеджмент — это отрасль педагогики, предметом которой являются вопросы организации управления в сфере образования и в образовательно-воспитательных учреждениях.*

*Педагогический менеджмент включает следующие уровни: управление деятельностью педагогического коллектива; управление деятельностью педагога; управление деятельностью учащегося. Главные задачи педагогического менеджмента — постановка целей и задач; планирование процесса; ресурсное обеспечение процесса; обеспечение высокой мотивации участников; контроль и координация процесса; анализ результатов.*

*Менеджмент в сфере образования и воспитания имеет такие специфические особенности, как непосредственное и личностно включенное взаимодействие со всеми субъектами образовательного процесса; необходимость дифференциации и индивидуализации образовательных услуг; зависимость функционирования организации от поведения потребителей; сложность определения параметров качества; необходимость владения совершенными навыками работы с потребителями и другие.*

*Показана роль руководителя образовательного учреждения, выступающего в качестве лидера, и выделены лидеры, которые необходимы руководителю образовательного учреждения, для того чтобы его организация считалась успешной (техническое, человеческое, образовательное, символическое, культурное лидерство). Для успешного обеспечения целостного образовательного процесса руководитель должен умело сочетать в себе и своей работе различные типы лидерства, нести опыт разностороннего построения образовательной действительности как среды полноценного формирования личности обучаемых и дееспособного труда педагогического коллектива.*

*Ключевые слова: педагогический менеджмент, образовательные системы, управление образовательным процессом, менеджмент в образовании, типы лидерства.*

**В** современном мире педагогическая деятельность выходит за границы образовательных учреждений. Она приобретает активный социальный статус и целенаправленно реализует задачи повышения образовательного уровня управленцев и руководителей, направленные на совершенствование результативности работы муниципальных и государственных служащих.

Традиционным в науке являлось мнение о том, что в основе эффективности управления в органах государственной и муниципальной власти лежит личный и практический опыт менеджера, чиновника. Вместе с тем актуальные потребности общества диктуют новые условия качественных характеристик управленческой деятельности, основной целью которой является реализация высоких гуманитарных стандартов жизни и достижение социально значимых результатов.

Одним из путей формирования культуры управления современными исследователями признана теория педагогического менеджмента, который представляет собой комплекс принципов, методов, организационных форм и технологических приемов управления педагогическими системами подготовки служащих, направленными на повышение эффективности их профессиональной деятельности и развития личностных качеств (Симонов, 2009). Особое значение в педагогическом менеджменте играют искусство общения с людьми, особые управленческие умения и способность к организации.

Сегодня понятие «педагогический менеджмент» можно рассматривать и трактовать в качестве нового социального явления как организацию воспитания, развития, обучения и формирования управленческой компетенции представителей власти в системе государственного и муниципального управления.

Потребности современной социальной жизни требуют поиска новых форм деятельности, новых направлений работы, таких как педагогический менеджмент профессиональной деятельности, а также педагогический менеджмент в системе государственной и муниципальной власти. Кроме того, чиновники, муниципальные служащие, руководители, ежедневно работающие в контакте с другими людьми, должны развивать свои дидактические умения и совершенствовать личностный потенциал.

Как показывает опыт развития ведущих организаций и корпораций, формирование эффективного управления в рамках применения теории и практики педагогического менеджмента позволяет ориентировать образовательный потенциал чиновников не только на усвоение универсальных знаний, умений и навыков, но также на развитие личности, способной творчески применить полученные знания в практической деятельности, совершенствовать свою профессиональную культуру.

Понятие «менеджмент» в педагогике начали использовать относительно недавно. Менеджмент — это умение достигать поставленные задачи, используя труд, интеллект и мотивы поведения людей. Однако русское слово «управление» не передает всех оттенков того, что подразумевает слово «менеджмент» (Мескон и др., 1997). Менеджмент — это также и функция, вид деятельности, содержание которых составляет руководство подчиненным в пределах организации; менеджмент — это и область знаний, помогающих осуществлять функцию управления; менеджмент — это способ, манера общения с людьми, власть и мастерство выстраивания отношений, особого рода умения и административные навыки (Ситаров, Смирнов, 2006).

Под педагогическим менеджментом в общем смысле понимают процесс организации человеческих, материальных, финансовых ресурсов для достижения определенных целей. Менеджмент в педагогике — это управление (планирование, регулирование, контроль), руководство педагогическим производством, его организация. Это также совокупность методов, форм, средств управления для достижения намеченных целей (Симонов, 2009).

Педагогический менеджмент как наука управления образовательными системами и процессами — отрасль педагогики, предметом которой являются вопросы организации управления в сфере образования и в образовательно-воспитательных учреждениях. Источниками управления и руководства образовательными системами служат современные достижения науки об управлении, законодательство, практика организации школьного дела, опыт управления в области образования, историческое наследие и т. д. Будучи отраслью педагогики и опираясь на ее достижения, педагогический менеджмент как теория и практика связан с целым рядом других наук: общей теорией управления, экономикой, социальной психологией, физиологией, школьной гигиеной и др. Актуальность исследований в этой области подтверждается многочисленными изданиями по вопросам управления в сфере образования таких ведущих специалистов, как Ю. А. Конаржевский, В. С. Лазарев, А. М. Моисеев, А. А. Орлов, М. М. Поташник, П. В. Сунцов, В. А. Слостенин, П. И. Третьяков, К. М. Ушаков, Р. Х. Шакуров, Т. И. Шамова, Е. А. Ямбург, и многих других.

В задачи управления образовательными системами как сферы компетенции педагогического менеджмента входит целая совокупность различных мероприятий, которые

направлены на обеспечение эффективного и устойчивого функционирования образовательного процесса в условиях современных учебных и воспитательных учреждений. Среди них особо выделяются такие, как организационные, методические, дидактические, воспитательные, кадровые, плановые, финансовые, снабженческие, информационные, имиджевые, контрольно-мониторинговые и пр. Весь этот комплекс дел и мероприятий составляет непосредственное содержание деятельности и феноменологию образовательной реальности, которая складывается в целостный и упорядоченный процесс благодаря специально выстроенному управлению, а именно педагогическому менеджменту.

Структура педагогического менеджмента включает следующие уровни: 1) управление деятельностью педагогического коллектива; 2) управление деятельностью педагога; 3) управление деятельностью учащегося.

Педагогическая действительность представляет собой множество иерархически увязанных между собой по вертикали и по горизонтали систем (система — совокупность элементов, между которыми появляются определенные отношения). Например, дидактическая система — это часть общей педагогической системы, которую мы обособляем и рассматриваем как относительно самостоятельную, чтобы глубже разобраться в процессах, в ней происходящих (Беспалько, 1989).

Системной природе педагогических процессов соответствует системный характер педагогического управления в основных измерениях.

По вертикали выделяются следующие системы и соответствующие им уровни управления: государственная система образования и воспитания в целом (уровень государственного менеджмента); региональные образовательно-воспитательные системы (уровень регионального менеджмента); областные (районные) сети образовательно-воспитательных учреждений (областной и региональный уровень менеджмента); учебные заведения и соответствующий им уровень менеджмента; подразделения учебно-воспитательных заведений и соответствующий уровень менеджмента.

По горизонтали отмечаются следующие уровни квалифицированного управления: учебные занятия; самостоятельная внеаудиторная работа; профессионализм преподавателя и т. д.

Отдельно выделяется управление педагогическими проектами. Педагогические проекты — это относительно обособленные направления (части) деятельности, выполняемые с определенной целью. Так, на уровне школы или вуза могут быть следующие педагогические проекты: научные исследования преподавателей; научные исследования студентов; учебные занятия; различные воспитательные мероприятия; издательские проекты; строительные проекты; обмены студентами и преподавателями; экзаменационные сессии; проведение каникул; развлекательные мероприятия.

В числе сущностных и постоянных компонентов педагогических систем выделяются следующие:

— цели (смысл) функционирования системы. Главная цель — формирование свободного, ответственного и творческого человека, готового к жизни в современных условиях;

— содержательное наполнение процессов и подпроцессов;

— организация (формы и методы) процесса;

— побуждение (мотивация) участников педагогических процессов к достижению высоких результатов;

— продукты (результаты) функционирования системы. Важен контроль их количества и качества.

В качестве компонентов педагогического менеджмента исследователи определяют следующие составляющие:

— *образовательный компонент*, предполагающий организацию процесса обучения и воспитания в его взаимосвязи с принципами, методами, средствами и формами управления учебным процессом;

— *мотивационный компонент*, обеспечивающий постановку целей отдельных участников совместного трудового процесса;

— *когнитивный компонент*, отражающий интерпретацию педагогического знания в качестве методов развития корпоративного мышления;

— *деятельностный компонент*, применяемый в рамках использования научных педагогических подходов, образовательных концепций и человеческого фактора;

— *творческий компонент*, согласно которому педагогическая деятельность основывается на творческом характере работы, постановке целей и разработке способов их достижения;

— *информационный (когнитивный) компонент*, определяющий информацию в качестве предмета педагогической деятельности;

— *интегративный компонент*, с помощью которого осуществляется реализация функции управления учебной деятельностью путем постановки целей и способов их достижения, разрабатываемых совместно с субъектами образовательного процесса (Симонов, 2009).

Современные авторы констатируют, что педагогический менеджмент — это комплекс принципов, методов, организационных форм и технологических приемов управления образовательным процессом, направленный на повышение его эффективности. С позиций педагогического менеджмента Ю. А. Конаржевским выделены следующие управленческие принципы: принцип уважения и доверия к человеку; принцип целостного взгляда человека; принцип сотрудничества; принцип социальной справедливости; принцип индивидуального подхода в управлении; принцип обогащения работы педагога; принцип личного стимулирования; принцип консенсуса; принцип коллективного принятия решения; принцип целевой гармонизации; принцип горизонтальных связей; принцип автономизации управления; принцип постоянного обновления (Конаржевский, 2000).

Функции менеджера, обеспечивающего образовательный процесс школы или вуза, состоят в том, чтобы: 1) определить и найти нуждающихся в обучении (в большинстве стран с рыночной экономикой нет закона об обязательном образовании); 2) подобрать персонал необходимой квалификации, нанять специалистов, владеющих высокопрофессиональным опытом; 3) сконцентрировать в одном месте (университетах, школах, аудиториях, классах) субъектов учения и обучения; 4) запустить процесс и обеспечить его всеми необходимыми средствами; 5) стимулировать, контролировать и корректировать течение процесса, добиваясь нужного качества; 6) получить ресурсы, распределить их на оплату труда и развитие производства.

Главные задачи педагогического менеджмента следующие: постановка целей и задач; планирование процесса; ресурсное обеспечение процесса; обеспечение высокой мотивации участников; контроль и координация процесса; анализ результатов.

Своеобразие сферы педагогического менеджмента обусловлено характером и природой образовательной деятельности. Обучением и воспитанием создается весьма своеобразный продукт, не похожий на продукты других производств и сфер деятельности. Продукт школы — человек, потому «педагогическое производство» отличает-

ся многими особенностями, а менеджмент в педагогических системах имеет определенную специфику. Менеджмент в сфере образования и воспитания имеет ряд следующих особенностей:

— непосредственное и лично включенное взаимодействие со всеми субъектами образовательного процесса;

— необходимость дифференциации и индивидуализации образовательных услуг;

— желание потребителей получать относительно небольшие объемы услуг;

— зависимость функционирования организации от поведения потребителей;

— проблематичность (а часто и невозможность) создания запасов;

— сложность определения параметров качества;

— необходимость владения совершенными навыками работы с потребителями;

— сложность определения эффективности работы персонала;

— наличие ряда местных регуляторов, существенно влияющих на ход процесса.

Очевидно, что ведущая роль в педагогическом менеджменте как повседневной практике отводится руководителю образовательного учреждения, а именно той философии и мотивации руководства, на основе которой он организует свою деятельность. Следовательно, руководитель образовательного учреждения должен быть лидером в своей организации. Обращаясь к сложившемуся опыту управления образовательными учреждениями, можно выделить пять типов лидерства, необходимых руководителю образовательного учреждения, для того чтобы его организация считалась успешной.

*Техническое лидерство*: руководитель успешен и признан в планировании, организации, координации, составлении бюджета, учебного расписания. Хорошо разбирается в хозяйственных проблемах школы.

*Человеческое лидерство*: руководитель хорошо контактирует с людьми, может оказывать поддержку и управлять конфликтами. Оказывает влияние на формирование моральных устоев и нравственных ценностей, способствует развитию творчества. Использует тактику совместного принятия решений.

*Образовательное лидерство* предполагает успешность руководителя в диагностике проблем школы и учителей, оказании помощи в оценке учителей (как педагогов и как предметников). Образовательный лидер успешен в составлении учебного плана и в структурировании программы обучения. Он может участвовать в подготовке учителей школы.

*Символическое лидерство*: руководитель становится символом образовательного учреждения, т. е. школу (или лицей, колледж, вуз) многие знают не по названию, а по фамилии руководителя. Он председательствует на церемониях и собраниях, знает по имени сотрудников и учеников, посещает занятия и делает обходы школы. Педагогический коллектив и обучающиеся сразу понимают, что ценит их руководитель, что дает им чувство уверенности и целенаправленности в своих действиях. Они ощущают свою вовлеченность в дела школы, и их заинтересованность возрастает.

*Культурное лидерство*: руководитель в такой школе — это своего рода «верховный жрец», он является главным носителем и хранителем культуры школы, ее традиций и символов. Он поддерживает климат, основополагающие идеи и общие задачи, следит за передачей традиций и культуры новичкам. Люди начинают верить в школу как в идеологическую систему, понимают, что они члены сильной культуры, и это придает им чувство собственной значимости и ощущение важности их работы, что служит для них прекрасным стимулом.

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

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- Беспалько, В. П. (1989) *Слагаемые педагогической технологии*. М. : Педагогика. 192 с.  
 Конаржевский, Ю. А. (2000) *Менеджмент и внутришкольное управление*. М. : Центр «Педагогический поиск». 222 с.  
 Мескон, М. Х., Альберт, М., Хедоури, Ф. (1997) *Основы менеджмента* : пер. с англ. М. : Дело. 704 с.  
 Симонов, В. П. (2009) *Педагогический менеджмент. Ноу-хау в образовании* : учеб. пособие. М. : Высшее образование ; Юрайт-Издат. 357 с.  
 Ситаров, В. А., Смирнов, А. И. (2006) *Культура предпринимательства: теория и практика*. М. ; Вологда : Полиграфист. 192 с.

*Дата поступления: 20.06.2014 г.*

#### PEDAGOGICAL MANAGEMENT AS A THEORY AND PRACTICE OF SUPERVISING THE EDUCATIONAL PROCESS

V. A. SITAROV

(MOSCOW UNIVERSITY FOR THE HUMANITIES)

The article studies the concept of pedagogical management, the point of which is to improve managerial culture in education.

In terms of managing educational systems, pedagogical management is the field of study which addresses the issues of management organization at teaching institutions.

Pedagogical management includes supervising the work of the faculty, individual educators' and students' activity. The main tasks of pedagogical management include setting goals, planning, supervising and coordinating processes, providing resources, ensuring high motivation, and analyzing the outcomes.

Management in education has its specifics, such as direct and personal involvement of all participants of the teaching process, the need for differentiation and individualization of teaching services, the dependence of the institution on consumer behavior, the difficulty of defining the parameters of education quality, and the demand for perfect consumer interaction skills.

The article also defines the role of the leader at a teaching institution, and states other skills (technical, human, educational, symbolic, cultural, etc.) leaders need to make the institution successful. To make the educational process comprehensive, the manager should combine different types of leadership, have experience of constructing a multifaceted educational environment, which provides ample conditions for students' personality development and faculty's capabilities.

Keywords: pedagogical management, educational systems, management of educational process, management in education, leadership types.

#### REFERENCES

- Bespal'ko, V. P. (1989) *Slagaemye pedagogicheskoi tekhnologii* [The Components of the Pedagogical Technology]. Moscow, Pedagogika Publ. 192 p. (In Russ.).  
 Konarzhvskii, Yu. A. (2000) *Menedzhment i vnutriskol'noe upravlenie* [Management and Internal Administration of a School]. Moscow, Tsentr "Pedagogicheskii poisk" Publ. 222 p. (In Russ.).  
 Mescon, M. H., Albert, M. and Khedouri, F. (1997) *Osnovy menedzhmenta* [Management] : transl. from English. Moscow, Delo Publ. 704 p. (In Russ.).

Simonov, V. P. (2009) *Pedagogicheskii menedzhment. Nou-kbau v obrazovanii* [Pedagogical Management. An Educational Know-how]: a textbook. Moscow, Vysshee obrazovanie Publ. ; Iurait-Izdat Publ. 357 p. (In Russ.).

Sitarov, V. A. and Smirnov, A. I. (2006) *Kul'tura predprinimatel'stva: teoriia i praktika* [The Culture of Entrepreneurship: Theory and Practice]. Moscow ; Vologda, Poligrafist Publ. 192 p. (In Russ.).

*Submission date: 20.06.2014.*

Ситаров Вячеслав Алексеевич — доктор педагогических наук, профессор, заведующий кафедрой педагогики и психологии высшей школы Московского гуманитарного университета. Адрес: 111395, Россия, г. Москва, ул. Юности, д. 5. Тел.: +7 (495) 374-74-59. Эл. адрес: sitarov@mail.ru

Sitarov Viacheslav Alekseevich, Doctor of Pedagogy, Professor, Chair, Department of the Pedagogy and Psychology of Higher School, Moscow University for the Humanities. Postal address: 5 Yunosti St., Moscow, Russian Federation, 111395. Tel.: +7 (495) 374-74-59. E-mail: sitarov@mail.ru