

ниженно», у них не возникнет желания делать какие-либо замечания (даже анонимные) в адрес вузовской администрации. Если руководители подразделений вуза не считают необходимым прислушиваться к мнениям студентов, то они не будут реагировать на их замечания. В результате вся система менеджмента качества, основанная на мониторинге одобрения/неодобрения пользователей, может быстро выродиться в чисто формальный институт. Большое значение имеет позиция высшего руководства вуза, без активной заинтересованности которого эта система в принципе не может возникнуть. Но умный руководитель все же не может подменить отсутствие демократических «правил игры».

Таким образом, у описанной нами системы контроля качества работы вуза кроме прямой функции (помогать эффективной организации вузовского процесса) есть еще и побочная функция: она является индикатором (и одновременно катализатором) развития в вузе неформальных демократических культурных ценностей. Эта менеджерская система может работать только в условиях элементарного развития принципов социального равенства между управляющими и управляемыми, а ее развитие способствует укреплению ценностей социального равенства в сознании как работников вуза, так и студентов.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Деминг Э. Выход из кризиса: новая парадигма управления людьми, системами и процессами. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 370 с.
2. Feigenbaum A. V. Quality Control: Principles, practice, and administration. – N. Y.: McGraw-Hill, 1951. – 443 с.

Принята редакцией: 10.08.2012

УДК 371

### ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ: СУЩНОСТЬ И ОСОБЕННОСТИ

С. А. Нелюбов (Новосибирск)

*Автор анализирует сущность и особенности профессиональной управленческой деятельности руководителя образовательного учреждения. В статье представлена специфика деятельности руководителя образовательного учреждения, отличающаяся от деятельности руководителя предприятия. Кроме того, актуализируются особенности структуры и характеристики профессиональной управленческой деятельности руководителя, сформулировано его обобщенное определение.*

© Нелюбов С. А., 2012

**Нелюбов Сергей Александрович** – доктор педагогических наук, профессор, председатель региональной организации общероссийского профсоюза образования г. Новосибирска.

E-mail: nsa@nios.ru

**Ключевые слова:** профессиональная управленческая деятельность, руководитель образовательного учреждения, рефлексивность, субъектность.

## THE PROFESSIONAL ADMINISTRATIVE ACTIVITY OF THE HEAD OF THE EDUCATIONAL INSTITUTION: THE ESSENCE AND PECULIARITIES

S. A. Nelyubov (Novosibirsk)

*The author analyzes the essence and peculiarities of the professional management of the activities of the head of the educational institution. The article presents the specifics of the activities of the head of the educational institution, which differs from the activities of the head of the company. In addition, the features of the structure and characteristics of the professional management of the activities of the head are described; its generalized definition is formulated.*

**Key words:** professional management, the head of the educational institution, reflexivity, subjectivity.

Проблемы управления школой, системой народного образования привлекали внимание советских ученых В. И. Бондаря [1], В. С. Пикельной [2], В. А. Сухомлинского [3] и др. В их работах заложены организационные принципы управления образованием, они посвящены школоведению как части управления педагогическим процессом и педагогическим коллективом.

Сегодня роль управления в образовании принципиально изменилась. Развернутое определение понятия «управление образовательным учреждением», а также состав, структура и особенности этого понятия представлены в фундаментальных научных трудах Ю. К. Конаржевского [4], М. М. Поташника [5], П. И. Третьякова [6], Т. И. Шамовой [7] и др. Так, например, Т. И. Шамова под управлением школой понимает активное взаимодействие руководителей школы и других участников педагогического процесса по его упорядочению и переводу в новое качественное состояние. Важным элементом управления образовательным учреждением является педагогический аспект, который заключается в формировании у педагога способности «все время видеть ребенка» [7, с. 28, 31]. Вполне обоснованно управленческая деятельность директора школы рассматривается как специфический вид педагогического труда, который по своей сущности имеет исследовательскую направленность. М. М. Поташник рассматривает управление как целенаправленную деятельность субъектов управления, обеспечивающую становление, стабилизацию, оптимальное функционирование школы и ее развитие. В дальнейшем ученый несколько изменил свою позицию, включив в приведенное выше определение специфику содержания управления школой как особую деятельность, в которой ее субъекты посредством планирования, организации, руководства и контроля обеспечивают организованность совместной деятельности участников образовательного процесса и ее направленность на достижение образовательных целей и развития школы [5, с. 171].

Вопросам исследования понятия «управление» большое внимание уделено в работах П. И. Третьякова. В книге «Регион: управление образова-

нием по результатам. Теория и практика» ученый дает следующее определение данного понятия: управление – «целенаправленная деятельность субъектов управления различного уровня, обеспечивающая оптимальное функционирование и развитие управляемой системы (субъекта), перевод ее на новый, качественно более высокий, уровень по фактическому достижению целей с помощью создания оптимальных педагогических условий, способов, средств и воздействий» [6, с. 18]. Позже, в своей работе «Адаптивное управление педагогическими системами» П. И. Третьяков уточняет, что управлением является «целенаправленное, ресурсобеспеченное взаимодействие управляющей и управляемой подсистем по достижению запланированного результата (цели)» [8, с. 97].

Важно подчеркнуть, что данные определения понятия «управление», представленные П. И. Третьяковым, являются особенно актуальными, так как отражают вектор направленности профессиональной управленческой деятельности руководителя образовательного учреждения. При этом деятельность руководителя образовательного учреждения рассматривается в большей степени не как организация процесса, а как направленность на более высокий результат. Тем самым опосредованно подчеркиваются роль руководителя как субъекта управления и высокий уровень требований к нему.

Обобщая различные подходы к определению сущности управления образовательным учреждением, следует отметить, что деятельность по управлению образовательным учреждением принципиально отличается от управления предприятием, во-первых, образовательными целями и характером протекания большинства процессов, которые во многом определяются и строятся на основе психолого-педагогической науки; во-вторых, участниками образовательного процесса (обучающиеся, воспитанники, педагоги, родители и т. д.); в-третьих, управленческим циклом, характеризующимся целостной совокупностью сориентированных на достижение одной цели взаимодействующих управленческих функций, выполняемых одновременно или в некоторой последовательности, ограниченных определенными предметно-пространственными и временными рамками (учебной неделей, учебной четвертью, учебным полугодием, учебным годом и т. д.). Кроме того, процесс управления образовательным учреждением является сложным еще и потому, что учреждения образования принадлежат к целостной открытой системе, имеющей относительно сложную структуру, в которой наблюдается возникновение целого из элементов и наоборот. Именно поэтому основой управления современным образовательным учреждением является решение проблем функционирования и развития учреждения с помощью вовлечения всех участников совместной деятельности с позиций системного подхода. Успешное функционирование и развитие всей образовательной системы, ее эффективность во многом зависят от руководителей, уровня становления и развития их профессиональной позиции. Это подтверждают результаты проведенного нами анкетирования руководителей образовательных учреждений, по материалам которого мы выделили и обобщили основные группы проблем, обуславливающих низкий уровень управления образовательными учреждениями:

1 группа – многофункциональный и сложный характер содержания и структуры управленческой деятельности;

2 группа – особенности самих руководителей (профессионально важные качества, способности и др.);

3 группа – неэффективная организация системы научно-методического сопровождения, обучения руководителей образовательных учреждений;

4 группа – усиление влияния внешних факторов (переход на казначейскую систему исполнения бюджета, трудности в финансировании, особенности контингента обучающихся, родителей и др.).

Для разрешения этих проблем и более успешной адаптации, самореализации руководителя образовательного учреждения к современным условиям необходимы: перестройка сознания руководителя, его внутреннее самоизменение, гибкость поведения, формирование профессиональной управленческой деятельности.

В профессиональной управленческой деятельности руководителя образовательного учреждения есть особенности, сходные с деятельностью людей других профессий. Однако профессиональная управленческая деятельность не совпадает полностью ни с одной из профессий. Нам представляется, что с этих позиций можно говорить о профессии руководителя образовательного учреждения как о самостоятельной, требующей специальной целенаправленной и непрерывной подготовки.

Проведенный нами анализ показал, что в современных психолого-педагогических исследованиях (А. Г. Асмолов [9], В. А. Петровский [10], В. Д. Шадриков [11], Р. Х. Шакуров [12] и др.) деятельность рассматривается как целостная динамическая система. Это обусловлено как изменениями в управленческой деятельности (усложнение целей деятельности, методов ее выполнения, смена характера взаимоотношений между руководителем, педагогами, учащимися, родителями), так и развитием личности руководителя (от овладения знаниями, умениями и навыками к профессиональному управленческому мастерству). Сегодня стала особенно очевидной определяющая роль управленческого ресурса как в деятельности отдельного образовательного учреждения, так и в более крупном масштабе.

Одним из важных аспектов исследования проблемы управленческой деятельности руководителя образовательного учреждения является определение ее структуры, представляющей целостное единство всех компонентов, элементов, связей. Структура управленческой деятельности включает внутреннее строение, соотношение и последовательность развертывания различных компонентов (цель, мотивы, способы, познавательные процессы, свойства личности).

Сложность осуществляемых процессов управленческой деятельности обуславливает иерархичность ее структуры. В то же время, с нашей точки зрения, не следует забывать о системном характере управленческой деятельности, предполагающей наличие субъекта и объекта.

В научной литературе отмечается изменчивость, подвижность структуры и содержания деятельности на всем протяжении профессионального пути руководителя образовательного учреждения. Процесс изменения деятельности происходит вместе с личностным ростом и развитием руководителя.

Динамика изменения управленческой деятельности во многом обусловлена ее особенностями. На наш взгляд, особенность профессиональной деятельности руководителя характеризуется двойственностью ее опреде-

ления. С одной стороны, это деятельность конкретной личности в конкретных условиях, с другой стороны, это персонифицированная совместная деятельность, которая совершается отдельными исполнителями и интегрируется, анализируется и согласуется руководителем. При этом он должен быть заинтересован в том, чтобы понимание подчиненными его намерений соответствовало поставленным планам.

Совместная деятельность характеризуется наличием управленческих отношений субъекта и объекта. Совершенно правомерно А. В. Брушлинский пишет: «Совместная, исторически развивающаяся деятельность людей обуславливает формирование их сознания и вообще всех психических процессов, а эти последние, осуществляя регуляцию человеческой деятельности, являются условием ее адекватного выполнения» [13, с. 30]. Именно в совместной деятельности человек, как субъект, учится воздействовать на других, общаться, развивает способность к самоорганизации. Эти отношения характеризуются активной позицией субъекта управления и осуществляются в процессе выполнения деятельности на основе субъект-объектного взаимодействия: «через гносеологическое отношение субъекта к объекту» [14], через «изменяющееся соотношение субъекта и объекта» (К. А. Абульханова-Славская) [15, с. 273–274].

Реализация управленческих отношений осуществляется в процессе взаимодействия и взаимовлияния субъекта управления и объекта управления. Управленческие отношения возникают только в том случае, если и объектом, и субъектом выступает человек. При этом следует отметить особенность, характерную для данных отношений в частности и в целом для управленческой деятельности: субъект и объект являются похожими по степени сложности своей психологической структуры, ее особенностей и организации. Они появляются и реализуются, как правило, в группах, организациях на основе существующих функциональных связей в иерархически организованных структурах. В этих случаях отношения между субъектами и объектами в системе управления организации реализуются через профессионально-должностные позиции и роли.

Другая важная особенность управленческой деятельности связана с рефлексивностью, являющейся системным качеством, которое в психологии соотносится со свойствами человека и (или) человеческих сообществ как носителей рефлексивного осознания. Рефлексивность в управленческой деятельности появляется тогда, когда возникает ситуация отклонения от образца.

Рефлексивность как одно из важных мыслительных качеств означает способность встать на позицию другого и предвидеть его поведение; как следствие, построить собственное поведение, исходя из предполагаемых ответных реакций другого человека. Она приводит к сдвигу в образцах, к изменению схем деятельности. Тем самым рефлексивность позволяет преодолевать трудности в управленческой деятельности через развитие самой деятельности.

Наше обращение к рефлексивности является особенно значимым, во-первых, потому, что ее предметом выступают люди, которые обладают психическими особенностями регулирования собственного поведения, действий; во-вторых, осуществление деятельности – сложный непрерыв-

ный мыслительный процесс, включающий реализацию взаимосвязанных управленческих функций, в том числе и принятие решения.

М. К. Мамардашвили, характеризуя социальные системы как системы с рефлексией, отмечает, что они содержат в себе свои же отображения в качестве необходимого элемента или, иначе говоря, включают в себя сознание наблюдателя в качестве внутреннего элемента собственного действия [16]. Эти особенности и процессы стали основой для развития механизмов «рефлексивного управления», которое сегодня приобретает наибольшую практическую значимость. Его суть сводится к следующему: чтобы субъект управления мог предвидеть последствия своего решения и поведения объекта управления, он должен встать на его позицию. Кроме того, субъект должен понимать проблемность той или иной управленческой задачи, быть готовым к поиску путей решения выхода из нее, к действию в ситуациях с высокой степенью неопределенности. Все это требует от субъекта управления наличия умений изменять свою позицию на позицию объекта управления, осмысливать свое место и других в организации, быть гибким в принятии решений. Важно учитывать, что рефлексивным управлением является процесс передачи оснований для принятия решений одним из оппонентов другому. Для этого необходимо глубокое понимание как собственной позиции, так и позиции другого человека.

Главным моментом рефлексивного управления является постановка подчиненного в позицию активного субъекта собственной деятельности и развитие у него способности к самоуправлению. В этом видится особая роль руководителя образовательного учреждения, заключающаяся в его способностях не только отдавать приказы и поручения подчиненным, но и создавать необходимые условия для того, чтобы распоряжения были подчиненными внутренне приняты, осознаны, включая понимание целей, способов достижения результатов и непосредственно самих результатов.

Одним из преимуществ рефлексивного управления является принцип вариативности и гибкости, позволяющий при обнаружении отклонений оперативно и систематически вносить изменения в субъект-объектные отношения, управленческий процесс и стратегию организации.

Сложность профессиональной управленческой деятельности руководителя состоит в том, что он должен выяснить сущность противоречий, возникающих в педагогическом процессе и управлении, понять их объективную логику, определить пути и средства разрешения.

Руководитель образовательного учреждения разрешает противоречия между существующими субъективными мотивами, целями, возможностями и объективными требованиями, которые профессиональная управленческая деятельность предъявляет к нему. При этом для того, чтобы проблемы и противоречия разрешались, необходимо их внутреннее принятие, осознание руководителем. В противном случае он не сможет глубоко проанализировать проблемы, что в конечном результате повлияет на формальное решение управленческих задач.

Учитывая сложность, многофункциональность профессиональной деятельности руководителя образовательного учреждения, наличие у него способности разрешения противоречий является особенно важным и связано с находчивостью и практичностью – умением мыслить перспектив-



но, принимать оптимальные решения, умением решать профессиональные задачи в современных рыночных условиях. Успешность управления достигается тогда, когда руководитель как субъект в полной мере осознает противоречия в управляемом им объекте (процессе) и ставит перед собой цель их разрешить.

По мнению Ю. А. Конаржевского, для разрешения противоречия в деятельности руководителя образовательного учреждения необходимы следующие условия: во-первых, противоречие должно быть осознано руководителем как трудность, которую необходимо преодолеть путем совершенствования своей аналитической и управленческой подготовки; во-вторых, разрешение противоречия должно быть посылным для руководителя школы; в-третьих, наличие противоречия не должно являться для руководителя неожиданностью; в-четвертых, его разрешение должно обеспечиваться ростом теоретической подготовки руководителя, приобретением необходимых знаний, умений, навыков [4, с. 72].

Мы учитываем, что процесс организации профессиональной управленческой деятельности руководителя образовательного учреждения представляет собой единство интериоризации (освоения руководителем совокупности условий организации, учреждения, способов управленческой деятельности и формирования на этой основе личностных, субъектных характеристик и способностей) и экстериоризации (реальное воплощение способностей, целей, замыслов руководителя в результатах его деятельности). Иными словами, в процессе интериоризации – экстериоризации осуществляется становление и развитие руководителя как субъекта управления.

Другой особенностью управленческой деятельности руководителя является ее аналитичность (Ю. А. Конаржевский [4], В. С. Пикельная [2], Т. И. Шамова [8] и др.). Она позволяет закладывать основу для эффективного планирования, контроля и регулирования. Руководитель образовательного учреждения выделяет причинно-следственные связи в явлениях педагогического процесса. От его умения анализировать, обобщать явления и факты педагогической и управленческой деятельности зависят результаты образовательного процесса, стабильное функционирование учреждения. Только тот руководитель, который понимает, каким закономерностям подчинен процесс управления, сможет дать глубокий анализ происходящих в школе процессов, явлений и принять необходимое решение.

Аналитичность связана с исследовательским характером управленческой деятельности. Управленческая деятельность руководителя образовательного учреждения протекает в одной логике с исследовательской деятельностью. Общим является их методологическая основа. При этом усиление в управленческой деятельности исследовательской направленности значительно повышает ее результативность.

Одной из существенных характеристик профессиональной управленческой деятельности является субъектность. Ее суть сводится к двум основным проявлениям. Во-первых, профессиональная управленческая деятельность способствует становлению и развитию личности руководителя как субъекта управления. Являясь ведущей, она переживается, осознается руководителем как выражение своего внутреннего «я», как определенное средство доказательства своего профессионализма, возможностей, спо-

собностей, уверенности. Во-вторых, успешность профессиональной управленческой деятельности руководителя образовательного учреждения во многом определяется превращением объектов педагогического процесса (педагогов, обучающихся, воспитанников, родителей) преимущественно в его субъектов, то есть полноправных участников процесса управления. При этом основной формой взаимодействия становится общение. Такое преобразование также является особенностью деятельности руководителя образовательного учреждения.

Как любая деятельность, управленческая деятельность сознательно направлена на достижение определенной цели. Ее достижение связано с преодолением значительного числа трудностей, возникающих в процессе осуществления. Особая роль в этом отводится руководителю образовательного учреждения.

Специфика профессиональной управленческой деятельности состоит в том, что она представляет собой интеграцию теоретических знаний и творчества, преобразования. Творчество связано с самовыражением, самореализацией руководителя образовательного учреждения, применением его способностей и развитием творческих возможностей.

Мы полагаем, что управление образовательным учреждением должно строиться руководителем в соответствии с его мировоззрением и с учетом методов, способствующих достижению поставленных целей. Не случайно в управленческой деятельности велика роль преобразующих элементов труда. Это обусловлено тем, что труд руководителя относится, несомненно, к преобразующим профессиям. Преобразование профессиональной деятельности, ее качественно новый уровень приводят к дальнейшему совершенствованию и развитию личности руководителя образовательного учреждения, которая, в свою очередь, снова наполняет деятельность новым содержанием. В профессиональной управленческой деятельности руководителю образовательного учреждения приходится активно решать проблемные ситуации.

Проведенное нами исследование позволило сформулировать определение профессиональной управленческой деятельности руководителя образовательного учреждения: это деятельность руководителя, направленная на изменение и совершенствование как системы управления, включая объекты управления (педагоги, учащиеся, воспитанники, коллектив), так и его самого как субъекта управления. Иными словами, профессиональная управленческая деятельность выступает источником саморазвития и развития руководителя образовательного учреждения.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Бондарь В. И.** Управленческая деятельность директора школы: дидактический аспект. – Киев : Рад. шк., 1987. – 160 с.
2. **Пикельная В. С.** Теоретические основы управления (школоведческий аспект). – М. : Высш. шк., 1990. – 175 с.
3. **Сухомлинский В. А.** О воспитании. – М. : Политиздат, 1973. – 272 с.
4. **Конаржевский Ю. А.** Педагогический анализ учебно-воспитательного процесса и управление школой. – М. : Б. и., 1997. – 79 с.



5. **Управление** развитием школы: пособ. для руководителей образовательных учреждений / под ред. М. М. Поташника и В. С. Лазарева. – М. : Новая школа, 1995. – 464 с.
6. **Регион** : управление образованием по результатам. Теория и практика / под ред. П. И. Третьякова. – М. : Новая школа, 2001. – 880 с.
7. **Третьяков П. И.** Адаптивное управление педагогическими системами. – М. : Академия, 2003. – 368 с.
8. **Внутришкольное** управление: вопросы теории и практики / под ред. Т. И. Шамоной. – М. : Педагогика, 1991. – 192 с.
9. **Асмолов А. Г.** Психология личности: принципы общепсихологического анализа. – М. : Смысл ; Академия, 2002. – 414 с.
10. **Петровский В. А.** Личность в психологии: парадигма субъектности. – Ростов н/Д : Феникс, 1996. – 512 с.
11. **Шадриков В. Д.** Деятельность и способности. – М. : Логос, 1994. – 320 с.
12. **Шакуров Р. Х.** Социально-психологические основы управления: руководитель и педагогический коллектив. – М. : Просвещение, 1990. – 208 с.
13. **Брушлинский А. В.** О природных предпосылках психического развития человека. – М. : Знание, 1977. – 64 с.
14. **Брушлинский А. В.** Проблема субъекта в психологической науке // Психологический журнал. – 1992. – Т. 12, № 6. – С. 3–11; Т. 13, № 6. – С. 3–12.
15. **Абульханова-Славская К. А.** Деятельность и психология личности. – М. : Наука, 1980. – 335 с.
16. **Мамардашвили М. К.** Сознание как философская проблема // Вопросы философии. – 1990. – № 10. – С. 73–79.

Принята редакцией: 15.08.2012

УДК 37.0 + 376.7 + 13

## ПОЛИТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИНСТИТУАЛИЗАЦИИ В ОБЛАСТИ ОБРАЗОВАНИЯ (по материалам доклада В. В. Миронова)

А. В. Пугачёв (Новосибирск)

*В статье рассматриваются политические аспекты характеристики существующих и вновь образуемых институтов в сфере образования, изложенной в докладе В. В. Миронова. На основании результатов анализа политических аспектов институализации в области российского образования автором делается вывод о том, что неуспешность и затяжной характер проводимых в области образования реформ обусловлены расхождением государственной политики в данной области с интересами большинства населения страны.*

**Ключевые слова:** образовательная политика государства, институты в области образования, интересы общества, модель развития образования.

© Пугачёв А. В., 2012

**Пугачёв Александр Викторович** – соискатель Научно-исследовательского института философии образования, Новосибирский государственный педагогический университет.

E-mail: pugachev-1967@mail.ru