

**УПРАВЛЕНИЕ УЧЕБНО-ВОСПИТАТЕЛЬНЫМ ПРОЦЕССОМ  
В ВЫСШЕМ ПЕДАГОГИЧЕСКОМ УЧЕБНОМ ЗАВЕДЕНИИ\***

А.Н. Орлов, Г.А. Калачев, Л.Г. Куликова

В статье раскрыта проблема управления учебными заведениями, отмечены факторы влияющие на развитие системы образования, представлена структурная схема управления системой педагогического образования, предлагается модель кубического изображения координации деятельности студентов и этапы постановки их личной цели.

Глубокие преобразования в социально-экономической жизни нашего общества обуславливают необходимость повышения эффективности системы образования. Решение новых задач в этой области в значительной мере связано с улучшением качества подготовки учительских кадров, что в свою очередь требует коренных изменений в управлении педагогическими учебными заведениями.

В современных требованиях к общеобразовательной и профессиональной школе доминирует идея поднять работу учебно-воспитательных заведений на новый уровень в соответствии с социальным, политическим и культурным прогрессом. Для ее осуществления предполагалось, в частности, реорганизовать систему управления общеобразовательной и профессиональной школой, улучшить функционирование среднего специального и высшего образования, устранить дисгармонию между теоретической и практической подготовкой учащейся и студенческой молодежи.

В то же время, анализ практической деятельности педагогических учебных заведений показал, что в них как и прежде преобладают экстенсивные подходы, недостаточно реализуются идеи демократизации, не получила научного обоснования и проблема управления учебными заведениями. Главным

---

\* Исследование выполнено по заданию Рособразования по аналитической ведомственной целевой программе «Развитие научного потенциала высшей школы (2009– 2010 гг.)» в рамках научно-исследовательского проекта №2.2.2.4./1543 «Управление научно-исследовательской деятельностью студентов и аспирантов в системе учебно-научно-педагогического комплекса»

препятствием, тормозящим развитие педагогических учебных заведений, является стремление «повернуть» учебно-воспитательный процесс на путь демократизации и гуманизации старыми средствами, формами и методами управления.

Сложившаяся социально-педагогическая ситуация вызывает необходимость переосмысления принципов, функций и методов управления подготовкой учителя и на этой основе разработать новые концептуальные подходы к организации педагогического процесса в вузе. В этой связи возникает проблема перестройки организационно-педагогических основ управления в высшем педагогическом учебном заведении, адекватных социально-экономическому развитию общества.

Теоретические разработки в управлении общеобразовательной школой способствовали исследованию проблемы управления профессиональной подготовкой учительских кадров. Создание научно обоснованной теории управления подготовкой учительских кадров является крупной методологической проблемой, от решения которой во многом зависит качество обучения студентов педвузов.

Теоретический и эмпирический материал, накопленный исследователями, дает возможность сделать научные выводы по различным аспектам проблемы управления подготовкой учительских кадров, позволяет при рациональной их реализации получить определенный положительный результат.

Вместе с тем практика научно-педагогических исследований настоятельно требует теоретического обобщения выводов, полученных на разных этапах педагогического образования, выявления методологического инструментария и на этой основе разработки организационно-педагогических основ управления профессиональной подготовкой учительских кадров в новых социально-экономических условиях.

В высшем педагогическом учебном заведении следует более четко установить связи между теоретической и практической подготовкой, учебной и вне-

учебной деятельностью студентов, специальными, общественно-политическими, психолого-педагогическими, общекультурными дисциплинами. Определение устойчивых, объективных связей между дисциплинами учебного плана, внедрение координационного управления различными видами деятельности субъекта управления является неотложной задачей.

Изучение положений диалектики о всеобщей связи предметов и явлений материального мира позволило рассмотреть управление подготовкой учителя с позиций системного подхода, который предполагает: описание явления как причины возникновения другого явления; объяснение явления как следствия действия другого явления; установление связей между явлениями; расчленение явления на ряд элементов и их изучение. С другой стороны, основным моментом теории систем является положение о том, что в социальном управлении происходит взаимодействие трех компонентов – объекта управления, системы управления и окружающей среды. Система управления оказывает воздействие на реализацию поставленной цели. Социально-экономическая среда влияет на объект и систему управления. Сам же объект, либо препятствует воздействию на него системы управления, либо является пассивным, либо способствует достижению цели.

В ходе исследования управления системой педагогического образования нами выделены две группы проблем. Первая группа порождена отношениями этой системы с внешней средой, вторая – связана с процессами, происходящими внутри нее. Иначе говоря, система образования развивается под влиянием внешних и внутренних факторов. К внешним факторам относятся объективные законы развития общества; цели образования, обусловленные общественными потребностями; политика государства в области образования; целенаправленная деятельность по управлению системой образования для реализации поставленных перед ней целей. Внутренние факторы составляют движение системы к целостности; взаимообусловленность законов развития и функционирования; взаимосвязь и взаимообусловленность функций, противоречий и принципов управле-

ния в системе образования.

Главной характеристикой системы управления является ее целесообразность и целенаправленность. Именно цель, представляя собой один из элементов поведения и сознательной деятельности человека, который характеризует предвосхищение в мышлении результата деятельности и пути его реализации с помощью определенных средств, интегрирует в систему все разнообразие действий. Цель, средство, результат образуют единство, отражающее структуру целеполагания.

Совокупность целей представляет собой систему, обладающую внутренними связями различного характера. Среди этих связей можно выделить соотношение между образовательными, воспитательными и развивающими целями, основной и частными целями, взаимосвязь процессов целеполагания в преподавании и учении и т.п. Для управления учебно-воспитательным процессом очень важно знание психологических механизмов формирования целей в сфере учебной деятельности, а также изучение взаимосвязи процессов целеобразования и мотивации. В период адаптации студента к вузу происходит перестройка мотивов и целей учебной деятельности, формируется новая структура целей. Этот процесс не только определяется мотивацией, но, со своей стороны влияет на ее развитие. Зачастую это происходит стихийно, хотя для эффективности в достижении цели педагогического процесса необходимо сознательное, целенаправленное формирование учебных мотивов. Именно соотношение мотивов и целей определяет степень вхождения человека в систему требований, норм, ролей, прав, обязанностей и ожиданий, которые предъявляет к нему сфера его деятельности. Отсюда, чем теснее взаимосвязаны мотивы и цели, тем быстрее личность адаптируется к той или иной деятельности в условиях педагогического процесса.

Важнейшим моментом в профессионально-педагогической подготовке учителя является целеполагание, как предвидение самим студентом результатов своего труда. Модифицировав методику достижения цели, разработанную немецким исследователем Л. Зайвертом, применительно к профессионально-

педагогической подготовке студентов, мы выделили такие этапы, как постановка личной цели, личное планирование, принятие решений, реализация цели и самоконтроль. Связующим звеном всех этих этапов является информация и коммуникации (рисунок 1). Все этапы находятся в определенной взаимосвязи и взаимозависимости между собой и, как правило, осуществляются в определенной последовательности.



Рисунок 1. Этапы постановки личной цели

Постановка цели представляет собой анализ личных целей студента и предполагает концентрацию его сил и активности на ключевых направлениях педагогического процесса. Цели являются мерилom оценки достигнутых студентом результатов в ходе профессионально-педагогической подготовки, и кроме этого их осознание значительно повышает его самоактивацию.

Рациональное определение студентом жизненных и профессионально-педагогической целей может осуществляться по следующим линиям:

- разработка общих представлений и жизненных устремлений;
- дифференциация во времени жизненных целей;
- разработка основных целей в профессиональной сфере;

– инвентаризация целей (ситуационный анализ).

Большое значение в процессе постановки целей имеет ситуационный анализ, который помогает студенту, исходя из его возможностей и устремлений, сделать правильный их выбор. В качестве примера приведем вопросы, входящие в ситуационный анализ, помогающий студенту осознать свои цели: 1) знание задач и содержания своей будущей профессионально-педагогической деятельности; 2) своевременность выполнения задач; 3) уровень самостоятельности в решении задач; 4) качество выполняемой работы; 5) влияние учебы на личную жизнь; 6) планы после окончания института; 7) каких знаний не хватает для будущей профессионально-педагогической деятельности; 8) какие умения (конструктивные, организаторские, коммуникативные, гностические) проявляются наиболее четко и какие нужно «подтянуть»; 9) причины конфликтов с окружающими людьми (преподавателями, студентами, учащимися, товарищами, в семье); 10) причины неудач в ходе учебы; 11) кто из окружающих стимулирует активность в учебе, научно-исследовательской работе, студенческом самоуправлении; 12) какие имеются негативные воздействия, мешающие учебе и т.д.

Перечень вопросов может быть расширен в зависимости от интереса, общекультурного уровня и профессионально-педагогической подготовки студентов. Таким образом, процесс постановки целей включает: нахождения цели (чего хочет студент); ситуационного анализа (что студент может); формулирование целей (к чему студент конкретно приступает).

Планирование является следующим этапом в реализации студентом целей. В него входят разработка планов и альтернативных вариантов деятельности студентов, а также оптимальное распределение и использование времени. Личный план деятельности является проектом процессов труда на предстоящий период. Чем лучше студент проанализировал бюджет своего времени, тем реальнее будет план.

Принятие решений представляет собой установление приоритетов, исходя из важности тех или иных дел. Как показал проведенный нами опрос студен-

тов, дифференцирующих их по степени важности, установление приоритетов помогает планомерно вести дела, выполнять срочную работу к установленному времени и регулировать перерывы в работе.

Практика показывает, что в процессе принятия решений для повышения профессионально-педагогической подготовки студентов приоритеты следует располагать по категориям «А», «Б», «В». Категория «А» – это задачи, определяющие профессионально-педагогическую подготовку студентов. Категория «Б» – задачи общекультурного роста. Категория «В» включает задачи, связанные с организацией быта, встречи с друзьями и т.д.

Изучение бюджета времени студентов показало, что ориентировочно можно придерживаться таких пропорций, когда на задачи «А» отводится 60%, задачи «Б» – 25% и задачи «В» – 15% дневного времени студентов.

Как показало исследование продуктивности деятельности студентов, их распорядок дня в значительной мере зависит от снижения и повышения работоспособности студентов, а также индивидуального рабочего стиля. Работоспособность каждого студента обусловлена колебаниями, происходящими в рамках естественных биологических ритмов. В этой связи пик работоспособности у студентов приходится на разные периоды дня. При этом динамика работоспособности каждого студента зависит от его темперамента, физиологической выносливости и других личностных качеств. В этой связи в целях установления своего индивидуального ритма студентам рекомендовано определить путем самонаблюдения следующие показатели работоспособности: а) в какое время ощущается наибольший прилив сил; б) в какое время мыслительные процессы проходят наиболее эффективно; в) в какое время появляется усталость; г) в какое время утомление проявляется особенно сильно.

Самые важные учебные дела (категория «А») должны приходиться на время наибольшей продуктивности в работе. Другими словами, следует наложить график продуктивности на распорядок дня.

Самоконтроль в достижении цели как следующий этап предполагает сравнение цели с достигнутым результатом, анализ итогов и промежуточных

результатов. С его помощью выявляется насколько полно достигнуты поставленные цели и вносятся необходимые коррективы. Самоконтроль будет более эффективным, если в конце учебного дня студент проанализирует результаты своей деятельности при помощи следующих вопросов: 1) какие новые знания и умения приобретены сегодня; 2) что самое лучшее сегодня сделано; 3) какие причины помешали реализовать поставленные цели; 4) какие цели следует достичь завтра.

Важнейшими элементами в процессе реализации рассмотренных этапов являются информация и коммуникация. Реализация цели происходит в процессе общения с другими людьми. Понятия общий, общество и общение имеют не только один корень. Чтобы составить общество люди должны общаться, иметь общие цели, стремления и понимать друг друга. При этом личность студента выступает как система сознательных отношений к обществу, окружающим людям, самой себе (В. Н. Мясищев), как система проникновения в смысл и ценности (А. Н. Леонтьев); обмена мыслями, чувствами, эмоциями и переживаниями (Л. М. Архангельский) и взаимодействия с другими людьми (В. М. Андреева). В ходе общения будущий учитель, усваивая социокультурные и профессионально-педагогические ценности и нормы, становится фокусом отношений различного уровня общности и качества.

Таким образом, предложенная концепция управления реализацией приоритетных целей дает возможность произвести синтез теории и практики, а также выделить абстрактное и конкретное в организации учебно-воспитательного процесса в высшем педагогическом учебном заведении. Она позволяет разработать логически обоснованную последовательную процедуру управления, исходя из степени подготовленности администрации, преподавателей и студентов вуза, обнаружить проблемы и установить причины, препятствующие реализации целей, сконцентрировать средства и усилия субъекта управления для решения проблем. Другими словами, конкретный вуз, опираясь на свой опыт и условия организации учебно-воспитательного процесса, находит наиболее адекватные им методы управления.



Цели личности студента педвуза, как правило, совпадают с профессионально-педагогическими ценностями, точнее ориентированы на овладение ими. В этой связи изучение ценностей и норм в высшем педагогическом учебном заведении является важной задачей, требующей специального рассмотрения.

На основе анализа и обобщения литературных источников мы вычленили общие, инвариантные признаки педагогического образования. Классификация этих показателей произведена нами в трех аспектах: личностном, функциональном и организационном.

Личностный аспект предусматривает создание условий для общекультурной и профессиональной подготовки, реализации способностей, усиления роли самообразования и реализации потребностей учителя.

Функциональный аспект предполагает обеспечение социально-экономического прогресса общества путем воспроизводства и пополнения его культурного потенциала, сбережение и накопление духовных ценностей и национальных традиций различных народов, подготовку учительских кадров по новым специальностям, исходя из запросов общественной практики.

Организационный аспект объединяет институциональные и неформальные воздействия на личность учителя в единый целостный процесс, обеспечивает гибкость и разнообразие средств, форм и методов обучения, органически связывает цель, задачи и функции непрерывного педагогического образования в различных типах государственных и общественных учебных заведениях, координирует и субординирует деятельность управленческих звеньев.

В системе управления педагогическим образованием мы выделяем пять уровней: государственный, региональный, учебно-воспитательного заведения, коллективный и личностный (рисунок 2).

На государственном уровне рассматриваются коренные вопросы развития педобразования, осуществляется общее руководство, планирование и прогнозирование потребности в подготовке учительских кадров, разрабатываются формы контроля деятельности учебно-воспитательных заведений.

Краевые органы управления образованием осуществляют соуправление

учебными заведениями, исходя из социально-экономических, климато-географических особенностей и национальных традиций тех или иных регионов.

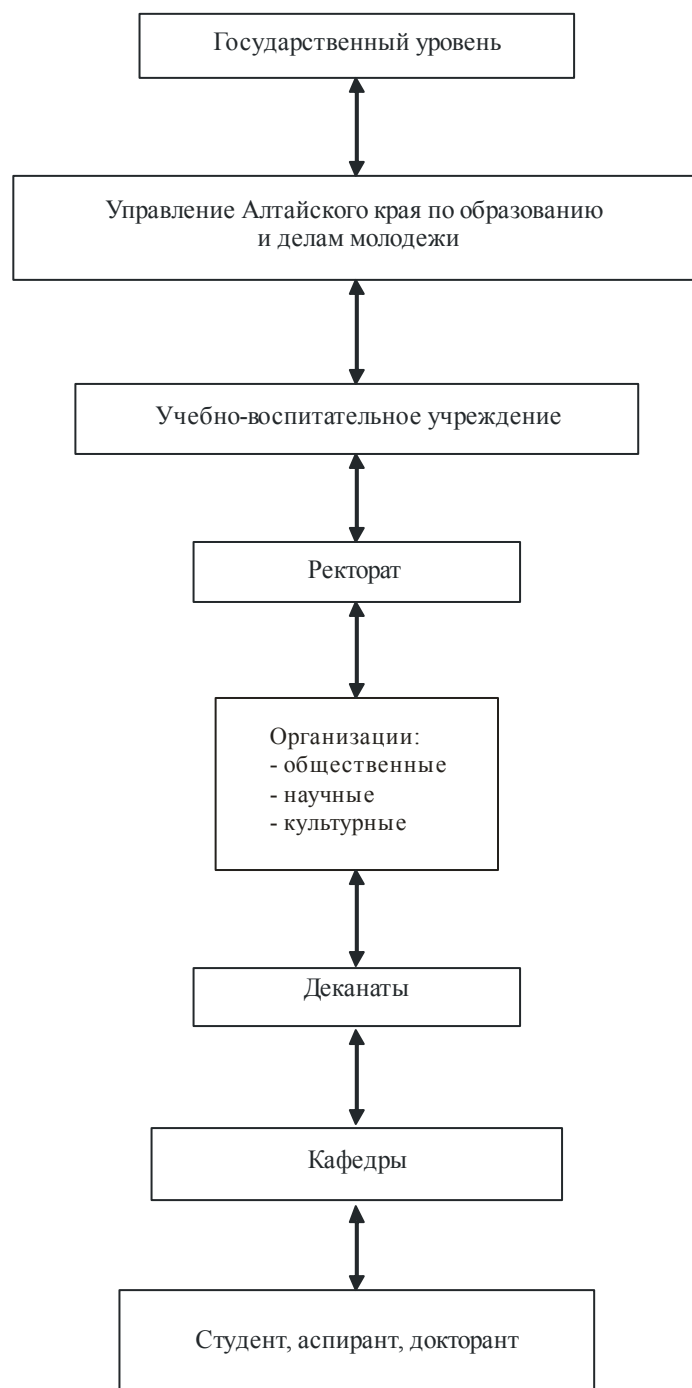


Рисунок 2. Структурная схема управления системой педагогического образования

На уровне учебно-воспитательного заведения происходит взаимодействие администрации, преподавателей и студентов на основе состояния материальной базы, подготовки преподавателей и студентов и т.д.

На уровне конкретного коллектива (группы) студентов и т.д. организуется их повседневная деятельность, направленная на решение задач, стоящих перед этим коллективом. На личностном уровне происходит формирование потребностей, мотивов и системы ценностей, обусловленных социальными ситуациями развития школьника, студента, учителя.

Таким образом, этот подход позволяет проводить анализ взаимосвязи и преемственности управленческих воздействий, а также координировать их на всех уровнях системы педагогического образования.

Теоретический анализ наметившихся тенденций, обобщение практических результатов и накопленного опыта показали, что повысить эффективность управления в педагогическом вузе можно через координационное управление. Координационное управление предполагает, наряду с изучением целей и задач каждой иерархической подсистемы вуза, определение оптимального соотношения функций управления педагогическим процессом. Задача координационного подхода заключается в повышении уровня управления подготовкой кадров.

Существует мнение, что координации должны быть подвержены лишь однопорядковые системы. Так, Р. Акофф указывает на целесообразность координации только во взаимодействии структур одного уровня. Мы считаем, что координация необходима как по горизонтали, так и по вертикали управления любой социальной системой. Основными «звеньями включения» в координационную деятельность, направленными на улучшение взаимосвязи всех сторон педагогического процесса, являются ректорат, деканат, кафедра, студенческая группа и личность студента. Координация деятельности в педагогической системе осуществляется как по вертикали: ректорат ↔ деканат ↔ кафедра ↔ курс ↔ группа ↔ студент; так и по горизонтали: деканат ↔ деканаты, кафедра ↔ кафедры, преподаватель ↔ преподаватели, курс ↔ курсы, группа ↔ группы, студент ↔ студенты.

В координационном управлении изменяется подход к принятию решения. Оно играет ведущую роль, как инструмент, который приводит в движение весь механизм целенаправленного воздействия на управляемый объект. Принятие

решения – это процесс выбора какого-либо действия на основе поиска и анализа различных вариантов для реализации поставленной цели. Координационное решение от обычного отличается тем, что в нём необходимо найти альтернативные варианты и выбрать нужные пути согласования со всеми участниками педагогического процесса. В ходе принятия такого решения субъект координации ищет и находит способы согласованных действий с другими субъектами. В этой связи каждое решение рассматривается в рамках взаимосвязей и взаимоподчинений всех субъектов управления в пределах действующих норм, регулирующих принятие решения.

Для более глубокого изучения процесса координационного решения его следует рассматривать в контексте с информационным аспектом, так как любое согласование является информацией о взаимодействии различных подсистем объекта. Знание специфических особенностей объектов координации повышает конструктивность и рациональность в принятии решения. Поэтому для принятия эффективного координационного решения нужна информация о поведении субъекта управления, его особенностях и состоянии. Процесс выработки координационного решения отличается ещё и тем, что в его рамках не просто обобщается различная информация, но и прогнозируются предполагаемые изменения в состоянии субъекта после реализации принятого решения.

Координация педагогического процесса расчленяется на ряд связанных между собой этапов переработки управленческой информации. На первом этапе изучаются общие или пересекающиеся интересы субъектов. На втором – происходит анализ их взаимосвязей. На третьем – формируются каналы взаимодействия. На четвёртом – осуществляется выбор альтернатив, удовлетворяющих согласованным требованиям всех субъектов. Отсюда возрастает роль анализа и синтеза педагогического процесса в высшем педагогическом учебном заведении.

Для исследования проблемы координации всех сторон деятельности студентов мы использовали модель кубического изображения (рисунок 3).

В представленной модели сторона ABCD – это модель субъекта управле-

ния;  $A^1B^1C^1D^1$  – модель объекта управления;  $AA^1B^1B$  модель учебно-познавательного процесса;  $AA^1D^1D$  – модель научно-исследовательской работы;  $BB^1C^1C$  – модель рационального отдыха;  $DD^1C^1C$  – модель общественной деятельности.

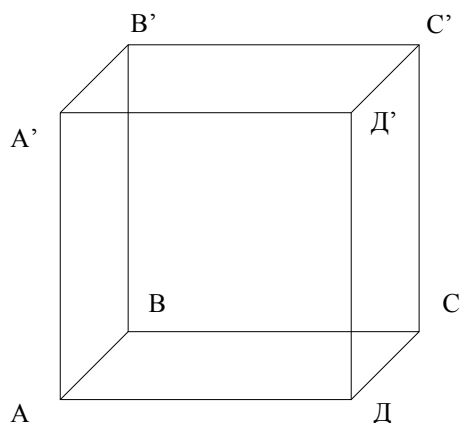


Рисунок 3. Модель кубического изображения координации деятельности студентов

Рисунок даёт представление о связях между субъектом и объектом управления и всеми сторонами педагогического процесса. Все эти связи изображают дифференцированную и иерархическую структуру управления. Поэтому формирование механизма координации обусловлено многократными переплетениями, наслоениями и пересечениями общественных отношений по уровням и этажам модели, по которым «растекается» управленческая и педагогическая деятельность.

Такой подход помогает получить сопоставимую целостную картину деятельности студентов в учебное и свободное время и разработать обоснованные мероприятия по её оптимизации.

В заключение следует отметить, что важным условием повышения эффективности управления в высшем педагогическом учебном заведении является обеспечение самостоятельности каждого элемента адекватной уровню сложности выполняемых им функций в педагогической системе. Предоставление самостоятельности элементам педагогической системы позволяет более гибко реагировать на разнообразные ситуации учебно-воспитательного процесса, создает условия для совершенствования форм и методов организации управления

в вузе.

Библиографический список

1. **Зайверт, Л.** Ваше время в Ваших руках: советы деловым людям, как эффективно использовать рабочее время / Л. Зайверт. – М. : Интерэксперт, 2005. – 178 с.
2. **Мясищев, В. Н.** Психология отношений / В. Н. Мясищев. – М. : МПСИ, 1995.