

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ И УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	8
1.1. Современное состояние, проблемы и направления развития высшего образования в Казахстане	8
1.2. Содержание и особенности образовательной деятельности в образовательной организации	14
ГЛАВА 2. ОПЫТНО-ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ НЕ ТРАДИЦИОННЫМ УЧЕБНЫМ ПРОЦЕССОМ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	28
2.1. Сущность и структура системы управления учебным процессом в образовательной организации	28
2.2. Оценка эффективности системы управления учебным процессом в образовательной организации	32
ГЛАВА 3. ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ УЧЕБНЫМ ПРОЦЕССОМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	49
3.1. Принципы управленческой деятельности в высших учебных учреждениях. Стиль управленческой деятельности руководителя	49
3.2. Управление педагогическим коллективом учебной организации	55
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	62
ЛИТЕРАТУРА	65
ПРИЛОЖЕНИЕ	68

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Происходящие в современном обществе социально-экономические изменения выдвигают высокие требования к обучению специалистов различного уровня подготовки.

В настоящее время учебные учреждения играют важную роль в отечественной системе образования. Это образование имеют 22% населения.

Одной из традиционных проблем, требующих учета при решении вопросов совершенствования управления учебными учреждениями, является изменение профильной структуры подготовки специалистов. Изменение проявилось в том, что увеличился прием учащихся на экономические и правовые специальности и несколько уменьшился на технические и сельскохозяйственные. Учебные учреждения традиционно (до 1990-х гг.) имели узкую профильную направленность (педагогика, медицина, машиностроение, энергетика, строительство, сельское хозяйство и др.), но в последние годы все больше указанных учебных учреждений становятся многопрофильными.

В связи с этим на современном этапе развития и реформирования системы образования особую актуальность приобретает проблема системного организационно-педагогического изучения и развития управления учебно-воспитательным процессом в образовательной организации, которая ранее практически не исследовалась и имеет новизну для педагогической теории.

Таким образом, можно констатировать объективно существующую **проблему исследования**, которая состоит в необходимости нахождения и уточнения научно-обоснованных путей совершенствования системы управления традиционным учебно-воспитательным процессом в образовательной организации, **что и обусловило выбор темы диссертационного исследования.**

Объект исследования: учреждения высшего образования (университеты, академии, институты).

Предмет исследования: система управления образования.

Цель исследования: разработать и реализовать научно-обоснованную систему управления образования, способствующую повышению эффективности обучения обучающихся, педагогической деятельности управленческо-преподавательского состава.

Задачи исследования:

- 1) проанализировать современное состояние системы высшего образования, определить роль и тенденции развития учебных учреждений;
- 2) провести организационно-педагогический анализ проблемы системного подхода к управлению учебным процессом образовательными организациями;
- 3) определить содержание и структуру системы управления учебного процесса образовательной организации;
- 4) провести экспериментальное моделирование системы управления образования;
- 5) определить и разработать организационно-педагогические пути совершенствования управления образования.

Гипотеза: сформированная система управления традиционного образования повышает качество образования будущих специалистов.

Производными от общей гипотезы являются **частные гипотезы:**

- система управления традиционного образования должна представлять собой не только организационную систему, но и педагогическую;
- систему управления учебным процессом в образовательной организации следует формировать в составе четырех основных подсистем: *педагогической; научной; социальной-экономической; административной;*
- функционирование системы управления учебным процессом в образовательной организации должно охватывать все четыре выделенные подсистемы. Ведущей при этом является педагогическая подсистема, поскольку в ней реализуется главная цель высшего учебного учреждения — образовательный процесс в виде совокупности процессов обучения, воспитания, развития.

Методологическую и теоретическую основу исследования составили:

1. Философские, социологические и педагогические идеи о роли образования, педагогики, знаний о человеке в обществе;
2. Положения педагогики, психологии о сущности обучения, воспитания, профессионального и личностного развития, социально-психологических и педагогических особенностях коллективов, деятельности, общении и взаимодействии;
3. Исследования по проблемам управления коллективами, психолого-педагогическим закономерностям управленческой деятельности в организациях

Научная новизна исследования состоит в том, что в нем:

- 1) определены сущность, содержание, специфика и функции управления учебным процессом в образовательной организации;
- 2) проанализирован процесс реализации психолого-педагогических закономерностей управления высшим учебным учреждением;
- 3) выполнено теоретическое исследование проблемы управления учебным процессом в образовательной организации как целостной организационно-педагогической системы и процесса;
- 4) разработана модель системы управления учебным процессом в образовательной организации;
- 5) обоснована необходимость выделения приоритетных направлений совершенствования и развития системы управления учебным процессом в образовательной организации.

Теоретическая значимость исследования заключается в следующем:

- определены педагогические основы совершенствования управленческой деятельности в сфере профессионального образования;
- разработана система управления учебным процессом в образовательной организации, обогащающая педагогику знаниями о целевой основе формирования данной системы, направленной на повышение эффективности процессов обучения, воспитания, личностного развития учащихся, профессионального и личностного развития педагогов;

- доказано, что субъектом формирования системы управления учебным процессом в высшем учебном учреждении является прежде всего управленческий персонал, имеющий психолого-педагогическую подготовку.

Практическая значимость исследования состоит в том, что его результаты и выводы могут быть использованы непосредственно для совершенствования деятельности руководителей высших учебных учреждений, позволят им системно осуществлять управленческую деятельность на основе знания и учета психолого-педагогических закономерностей, что повысит эффективность образовательного процесса.

Исследовательская и экспериментальная работа проводилась с 2016 по 2018 гг. на базе Рудненского индустриального института.

Исследование осуществлялось в **три этапа**:

Первый этап (2016-2017 гг.). Включал сбор и изучение научной информации по проблеме исследования, обработку и систематизацию источников. Разрабатывалась концепция исследования, формулировались его объект, предмет, цель, задачи и другие научные элементы

Второй этап (2017-2018 гг.) — экспериментальный. Диагностическая часть эксперимента была проведена на базе Рудненского Индустриального Института и включала проведение тестирования, устных и письменных опросов, бесед и наблюдений. На основе полученных данных были сделаны заключения о сформированности системы управления учебным процессом в образовательной организации и сформулированы основные рекомендации психолого-педагогического и управленческого плана по ее совершенствованию. Данная модель внедрялась в Рудненском Индустриальном Институте.

Третий этап (2018 гг.). Осуществлялась проверка эффективности всей исследовательской работы путем сопоставления исходных и последующих данных изменения уровня сформированности системы управления учебным процессом; обрабатывались и обобщались результаты исследования; уточнялись теоретические выводы и практические рекомендации.

Обоснованность и достоверность результатов исследования обеспечивались использованием педагогической теории, практического опыта; применением комплекса теоретических и эмпирических методов; математико-статистической обработкой материалов исследования; психолого-педагогической экспертизой полученных результатов; публикацией выводов.

Объем проделанной работы характеризуется следующим: изучено более 70 различных источников (диссертаций, монографий, научных статей, учебников, учебных пособий и т.д.), проанализированы психолого-педагогические, организационно-методические и содержательные аспекты деятельности руководителей, управления учебными учреждениями, педагогическими коллективами. Осуществлен экспертный опрос преподавателей и руководителей Рудненского индустриального института.

Апробация теоретических положений, выводов и рекомендаций осуществлялась путем проведения опытно-экспериментальной работы по подготовке и оценке эффективности совершенствования системы управления учебным процессом в образовательной организации. Выводы и рекомендации исследования обсуждались в ходе семинаров, методических занятий и совещаний руководителей учебных учреждений различного уровня.

Внедрение результатов исследования осуществлялось в Рудненском Индустриальном Институте.

Структура работы: диссертация включает введение, три главы, заключение, список литературы и 4 приложения.

ГЛАВА 1. ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ И УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Современное состояние, проблемы и направления развития высшего образования в Казахстане

В условиях расслоения общества, снижения территориальной мобильности малообеспеченных слоев населения возрастает социальная значимость высшего образования ВУЗ обеспечивает получение достаточно доступного и массового высшего образования, направленного на подготовку специалистов по более чем 13 специальностям, повышение образовательного и культурного уровня личности.

С 1995 г. динамика подготовки специалистов в государственных и муниципальных высших учебных учреждениях характеризуется ростом приема и численности студентов, с 1996 г. – увеличением выпуска специалистов. За последние 5 лет прием студентов вырос на 15% (1).

По оценкам специалистов, в последние 10 лет растет востребованность высшего образования. Начиная с 1995 г. увеличивается численность абитуриентов высших учебных учреждений в течение ряда лет конкурс при поступлении в образовательные организации высшего звена по всеформам обучения составляет более 1,5 человека на место. Ежегодно около 11% выпускников основных общеобразовательных школ и 23% выпускников средних(полных) школ становятся студентами высших учебных учреждений (2). Обобщенные данные, характеризующие динамику поступления и обучения в высших учебных учреждениях, приведены в таблице 1.

Таблица 1 - Статистика обучения в учебных учреждениях Казахстана

Базовое образование	Подано заявление	Принято на 1 курс	В том числе с возм.затрат	Учится всего	В том числе с возм. затрат	Выпуск всего
---------------------	------------------	-------------------	---------------------------	--------------	----------------------------	--------------

11 кл	398180	278651	132562	677705	277969	179789
1 кл	707702	494898	234431	1284068	551831	341089
11 кл	722696	497115	225139	1344515	577565	389426

Приведенные в таблице данные наглядно свидетельствуют о росте обучающихся в учебных учреждениях.

Данные о количестве обучающихся в Рудненском Индустриальном Институте, на базе которого проводилась опытно-экспериментальная работа, приведены в таблице

Таблица 2- Контингент студентов Рудненского Индустриального Института 2016-2017 уч.г.

Направление (специальность)	Прием на базе										Всего	
	2017		Сокр.		со со.дот		Со/л*		вв		2016	2017
	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017		
Экономика, бухгалтерский учет и контроль (по отраслям)	16	19	8	2	1			3			25	24
Менеджмент (по отраслям)	12	5	8	7	7		5		10	5	42	17
Горное дело	32	25	5	8	17	13	6	5	11		71	51
Металлургия	15	12		14		1	3				18	27
Транспорт, транспортная техника и технология	26	16	15	5	1	6	6	2	3		51	29
Обогащение	7	3	1	2	3		1				12	5

полезных ископаемых												
Технологические машины и оборудование	21	15	5	8	5	2	1		4		36	25
Электроэнергетика	35	30	3	14	11	4	2	9	19	5	70	62
Теплоэнергетика	16	30	10	14	7	16			3	5	36	65
Автоматизация и управление	5	14	7	5	5				6		23	19
Безопасность жизнедеятельности и охрана окружающей среды	15	12	3		1		3		3	8	25	20
Информационные системы	25	35	2	10	3		2		5	3	37	48
Профессиональное образование	16	6		6	2		2		2		22	12
Строительство	45	21	2	11	1		9		9	3	51	50
Производство строительных материалов	10	12	3	17	7		6		12	18	38	47
Технология и конструкция легкой изделий	9	10	3	1	1		1				13	12
Дизайн	62	38									62	38

В целом в Рудненском индустриальном институте в 2016/2017 уч. г. обучалось по дневной форме обучения 1183 студентов. При этом число преподавателей составило 203 человек.

Современный этап развития технического образования характеризуется значительным изменением профильной структуры подготовки кадров. За последние 10 лет доля приема на экономические и юридические специальности возросла с 11% до 32% за счет сокращения доли приема на технические (с 53% до 34%) и сельскохозяйственные (с 12% до 6 %) специальности. в то же время в 1997-2002 гг. наблюдались стабилизация и постепенный рост масштабов подготовки специалистов по техническим специальностям, прежде всего за счет расширения реализации образовательных программ в области технического и технологического сервиса.

К 2003 г. в основном сформирована нормативно-правовая база образования, направленная на обеспечение его функционирования в условиях расширения автономности образовательных организаций, изменения организационно-экономического механизма, введения в действие Государственного образовательного стандарта и включающая в себя документы по регламентации формирования образовательных программ, организации образовательного процесса, хозяйственной деятельности высших учебных учреждений (3,4).

В последнее время возросло сети высших учебных учреждений, профилям (туризм, молочный, строительный, лесопромышленный) и организационно-правовым формам образовательных организаций (государственные и негосударственные) (5).

Происходит рост численности выпускников со высшим образованием, ежегодно поступающих в вузы для продолжения образования: в 1998 г. она составила 182 тыс. человек, или 22% от общего приема в вузы. При этом около 78% выпускников специальных учебных учреждений, поступивших в вузы, обучаются на вечерней и заочной формам, совмещая учебу с работой (6).

Таким образом, важно заметить, что учебные учреждения не только обеспечивают получение специальности, но и создают условия для продолжения образования.

Дальнейшее развитие получил государственно-общественный характер управления высшим образованием в РК действуют 59 региональных советов директоров, 12 профильных ассоциаций специальных учебных учреждений. Союз директоров учебных учреждений Казахстана, созданный в 1999 г. (7), активно участвует в формировании стратегии развития высшего образования, в работе по повышению качества и оптимизации структуры подготовки специалистов в 2001.

В соответствии с основными показателями проекта прогноза социально-экономического развития Республики Казахстан до 2010 г. предполагается приоритетное развитие таких отраслей экономики, как легкая промышленность, промышленность строительных материалов и изделий, машиностроение и металлообработка, пищевая промышленность, химическая и нефтехимическая промышленность, лесная, деревообрабатывающая и целлюлозно-бумажная промышленность, сельское хозяйство, сервисное обслуживание населения. Прогнозируется сохранение темпов роста экспортно-ориентированных отраслей экономики (электроэнергетика, топливная промышленность, черная и цветная металлургия), государственных систем инфраструктуры (транспорт, связь, банковская и налоговая сфера), государственных резервов (геологоразведка, разработка полезных ископаемых), природоохранной деятельности (8).

В соответствии с особенностями современного этапа и перспективами развития экономики и социальной сферы в настоящее время происходит увеличение потребности в специалистах высшего звена, изменение их роли, места и функций, повышение требований к компетентности, технологической культуре и качеству труда.

Все это обуславливает необходимость расширения подготовки специалистов с высшим образованием.

В соответствии с изменением требований, предъявляемых к высшему образованию, определяются основные принципы его развития:

1. Принцип вариативности образования предполагает гибкое реагирование образования на изменения внешней среды и, как следствие, диверсификацию образовательных программ, видов и организационно-правовых форм учебных учреждений, а также форм государственно-общественного управления и социального партнерства;

2. Принцип регионализации образования предполагает последовательную ориентацию деятельности учебных учреждений на комплексное социально-экономическое развитие региона, местный рынок труда и потребности населения, гибкое сочетание отраслевого и регионального управления высшими учебными учреждениями с участием государственно-общественных структур;

3. Принцип непрерывности образования предполагает преемственность образования с другими образовательными уровнями с учетом сложившихся традиций формирования структуры и содержания образования. Исходным моментом в развитии взаимодействия образования с начальным профессиональным и высшим образованием является общность совместно принятых концептуальных подходов и их реализация в подготовке кадров, удовлетворении потребностей личности в непрерывном образовании. При реализации программ дополнительного высшего образования высшая школа должна формировать гибкие системы повышения квалификации и переподготовки кадров с ориентацией на удовлетворение индивидуальных образовательных потребностей;

4. Принцип учебных учреждений предполагает развитие их академической и хозяйственной самостоятельности, совершенствование механизма самоуправления, формирование программ экономического развития;

5. Принцип эффективности социального взаимодействия отражает необходимость согласования действий всех субъектов образовательного пространства и направлен на формирование и проведение единой образовательной политики в целях развития высшего образования.

Проведенный анализ нормативной литературы (1,2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9) позволил систематизировать основные направления развития системы образования в Республике Казахстан (9). Данные направления и их содержание представлены в Приложении 1.

Вывод по параграфу

В настоящее время повышается внимание государства к высшим учебным учреждениям, к формированию государственной политики в области образования, что позволяет обеспечивать учебных учреждений, совершенствование структуры и содержания подготовки специалистов в соответствии с изменяющимися социально-экономическими условиями.

1.2. Содержание и особенности образовательной деятельности в образовательной организации

В современном обществе важную роль играют профессионалы разного уровня - рабочие и специалисты. Высшее образование - неотъемлемое звено системы непрерывного образования, оно выполняет особенную функцию: подготовку человека к профессиональной деятельности. В Казахстане в настоящее время ежегодно выпускается более 500 тыс. специалистов высшим образованием. Их доля в общей структуре занятого в отраслях экономики и социальной сферы населения составляет более 33% и с каждым годом увеличивается (10).

Принципиально важным при разработке теоретических и практических аспектов совершенствования управления высшими учебными учреждениями является вопрос о стандарте (эталоне) уровня образования. Разработка стандартов уровня высшего образования необходима по ряду причин. Для руководителей данная проблема связана, прежде всего, с определением содержания и объема образования в образовательном учреждении и, соответственно, требуемых для этого ресурсов.

В управлении высшим учебным учреждением следует учитывать, что стандарт того или иного уровня образования определяется: а) отношением к квалификации подготавливаемых работников; б) требованиями к составу и

объему подготовки специалистов; в) местом в системе непрерывного образования.

Высшее образование ставит целью подготовку специалистов высшего звена. Главное содержание деятельности специалиста высшего звена заключается в оценке, выборе и реализации наиболее эффективного варианта из готового возможных решений профессиональных задач.

Таким образом, повышенный уровень высшего образования предполагает

-изменение соотношения теоретической и практической подготовки в направлении усиления теоретической (но не общенаучной, а общепрофессиональной и даже специальной — углубление и расширение знаний в области профессиональной деятельности);

На двухуровневую (ступенчатую) систему подготовки распространяются общие принципы преемственности содержания образования в системе непрерывного образования.

Соотношение теоретической и практической подготовки. В образовательном учреждении доля теоретической подготовки, как правило, несколько больше по объему, чем практическая, или равна ей (включая практические и лабораторные работы). Наряду с практическими профессиональными знаниями студент получает определенный объем фундаментальных теоретических знаний, которые составляют профессиональный кругозор специалиста, способствуют его интеллектуальному развитию.

Тип организации учебного процесса подразумевает соотношение объемов обязательных и эклективных курсов, обязательной аудиторной и самостоятельной работы, включение студентов в учебно-исследовательскую и научно-исследовательскую работу, ее объемы и содержание; предпочтительное отношение к таким организационным формам обучения, как лекция, семинар, деловая игра. Это зависит от установок на предстоящую профессиональную деятельность, от степени самостоятельности студентов и их

готовности участвовать в тех организационных формах обучения, которые требуют более высокого уровня интеллектуального развития, инициативности, активности, личной ответственности при выполнении коллективной работы. Именно поэтому соотношение аудиторной и внеаудиторной работы в вузе примерно одинаково (1:1), а в образовательной организации - 1:0,5 (11). Дисциплины по выбору в вузе составляют до 30%, а в образовательном учреждении - всего 10%. Деловая игра в вузе выступает как форма обучения, рассчитанная на 2-6 часов с полным осуществлением профессиональных функций, в образовательной организации она чаще всего используется как метод обучения на уроке (12).

Следует заметить, что в современных условиях именно компетентностный подход становится все в большей степени приоритетным при определении целей образования, профессиональной подготовки. Данное положение особо подчеркивается в работах, посвященных проблемам модернизации и развития отечественного образования.

Проблема отбора базовых (ключевых, универсальных, переносимых) компетентностей является в определенной степени центральной для совершенствования управления учебным процессом в образовательном учреждении.

Соответственно, повышение уровня профессиональной компетентности выпускников высшего учебного учреждения может быть обеспечено благодаря:

- осуществлению подготовки специалиста более высокой квалификации (с углубленной подготовкой), что предполагает обеспечение готовности к решению более сложных производственных задач, выходящих за пределы его компетенции;

- приобретению дополнительного образования в смежной области знаний (расширенная подготовка), что не только расширяет кругозор специалиста, но и предполагает овладение новым интегральным знанием, позволяющим рассматривать свою основную область деятельности через

призму другой — дополнительной (подготовка в области программирования, трудового права, менеджмента, экономики и др.).

Как показывает анализ работ М.Б. Алексеева, Н.Ф. Гейжан, Е.Д. Егина, Н.В. Кузьминой, В.В. Краевского, И.Я. Лернера, М.Н. Скаткина, В.Я. Слепова, А.В. Хуторского и др. (18; 24; 38; 34) одной из наиболее сложных проблем в совершенствовании и развитии теории и практики педагогики, высшего образования, управления им и непосредственно высшего учебными учреждениями является определение, формирование содержания обучения, образования, подготовки специалистов. Основными вопросами при этом являются: что именно должно содержаться в высшем образовании, каковы принципы отбора содержания образования, в чем особенность содержания высшего образования, должен ли существовать единый образовательный стандарт и каково его соотношение с вариативным и творческим характером обучения, как содержание обучения должно соотноситься с образовательным процессом и деятельностью обучающихся, каким образом содержание образования должно быть представлено в учебных планах, программах и учебниках?

Дидактическая и практическая значимость решения этих вопросов огромна. От заложенного в основе учебных курсов содержания образования зависит не только создаваемое учебно-методическое обеспечение, но и смысл образовательного процесса, конкретные результаты обучения. Все это имеет непосредственное отношение к определению и реализации организационно-педагогических условий управления учебно-воспитательный процессом в образовательной организации.

В основе формирования содержания образования и обучения по конкретной специальности в высшей организации лежит анализ профессиональной деятельности - метод, используемый на всех этапах разработки содержания образования и обучения - от разработки квалификационных требований к специалисту до выбора завершающих форм обучения. Он включает следующие составные компоненты (этапы): 1)

определение широты профиля деятельности специалиста; 2) выявление обобщенных трудовых функций; 3) анализ структуры труда; 4) анализ профессиональных функций; 5) выявление и анализ наиболее часто встречающихся затруднений и ошибок в работе специалиста; 6) анализ прогноза сферы труда. Рассмотрим все шесть этапов с учетом возможностей их реализации в процессе управления высшей учебной организацией.

Первый этап - установление широты профиля деятельности специалиста. Понятие «специалист широкого профиля» предполагает во всех случаях не узконаправленное, ограниченное использование труда специалиста, а широкие возможности его применения. Однако на сегодня нет однозначной трактовки понятия «широта профиля подготовки специалиста», «широкий профиль подготовки специалиста» в практике организации высшего образования — это понятие трактуется по-разному (13,14).

1-й вариант. Специалист высшим образованием технического профиля может работать в качестве техника - помощника инженера, линейного руководителя (бригадира, мастера, начальника участка), квалифицированного рабочего. С учетом такого понимания широкого профиля будущий техник должен получить разряд по рабочей профессии, подготовиться к выполнению функций техника, овладеть управленческой деятельностью. Реализация этого варианта весьма сложна, так как названные типы деятельности весьма разнородны, предъявляют свои специфические требования к будущему специалисту и требуют большого времени для успешного овладения ими.

Анализ качества подготовки специалиста к выполнению всех трех названных функций свидетельствует о значительных пробелах в подготовке по каждой из них.

2-й вариант. Специалист, имеющий высшее образование, хорошо знаком с конкретным объектом труда и способен выполнять различные виды профессиональной деятельности. Например, специальности «Электронные приборы», «Гироскопические приборы», «Аудиовизуальная техника», в основе наименования которых лежит название объекта труда, предполагают, что

специалист способен участвовать в их конструировании, разработке технологического процесса их изготовления, настройке, наладке и испытании, техническом обслуживании и ремонте в данном случае широта профиля выражается в возможности выполнения разнообразных функций с одним объектом труда. Однако такой специалист недостаточно мобилен: он знает лишь один объект труда, и ему сложно овладеть профессиональной деятельностью при переходе в другую отрасль. Создание специальностей, в основе которых лежит один объект труда, малоперспективно.

3-й вариант. в основе подготовки специалиста лежит обучение преимуществу какой-то функции (расчетно-конструкторской, проектно-технологической, испытательно-исследовательской, контрольной и др.). Кругобъектов, на которые может быть направлена его деятельность, довольно широк.

На наш взгляд, наиболее продуктивным является 3-й вариант - ориентация на какую-то одну функцию (признании других) из числа основных функций производственного цикла (конструирование, разработка технологического процесса, монтаж, наладка, настройка, испытание; контроль качества изготовления; техническое обслуживание и ремонт). Это обусловлено быстрой сменой не только объектов, но и средств труда и материалов. Основательное знание сущности и содержания выполняемой функции дает возможность специалисту быстро овладевать новыми объектами и средствами труда. Кроме того, это создает условия для перехода специалиста из одной отрасли в другую, что может быть связано как с его производственными, так и личными нуждами.

Определение широты профиля деятельности специалиста предполагает установление границ его деятельности как с точки зрения уровней выполняемых работ, так и с точки зрения распространения сферы деятельности на большее или меньшее количество объектов труда.

Таким образом, специалист широкого профиля - это человек, обладающий основательными знаниями, общепрофессиональными умениями, с

помощью которых он быстро овладевает новой техникой, вникает в новые технологии, без затруднений и быстро может перейти из одной отрасли в другую, т.е. обладает определенной мобильностью, что особенно важно в условиях ускорения научно-технического прогресса.

Основа широкого профиля подготовки состоит не в экстенсивности (расширении кругознаний и умений), а в фундаментальности - в углублении системы знаний специалиста, обучении методам профессионального мышления, способам интеллектуальной деятельности.

Определение широты профиля деятельности дает возможность установить границы деятельности специалиста и в области выполняемых функций, и в области объектов, на которые направлен труд, и в области уровня квалификационных требований к выполняемому труду. А значит, оно предполагает выявление как должностей, на которых может быть использован специалист, и мест использования специалистов (типичных предприятий и организаций, а также отраслей экономики), так и квалификационных требований (уровня сложности выполняемых работ), т.е. определение границ отраслевого, функционального и квалификационного разделения труда.

Одним из основных элементов **второго этапа в анализе профессиональной деятельности является выявление трудовых функций специалиста.** В нормативных документах (15,16) они отражаются как должностные обязанности. Выполнение профессиональных функций требует от человека определенной квалификации. Как отмечал Б.А. Климов, «...профессия как социально фиксированная область возможного осуществления определенных трудовых функций существует в форме множества трудовых постов, распределенных в обществе. Каждый такой трудовой пост, даже если он вакантен, предъявляет некоторый комплекс требований к тому человеку, который намеревается этот пост занять» (17)

Комплекс таких требований связан, во-первых, с представлением о процессе труда, его структуре, составных компонентах и, во-вторых, с

умением выполнять конкретные действия, операции, входящие в состав трудовых функций.

Определенная общность в функциональном и квалификационном разделении труда для разных отраслей экономики позволяет формировать общетрудовые функции, свойственные специалисту определенной квалификации, в какой бы отрасли экономики он ни был занят. Так, для техника-технолога обобщенными трудовыми функциями будут: разработка технологического процесса; участие в разработке технического задания на проектирование оснастки и оборудования; разработка технологии контроля; анализ брака продукции, выявление причин его возникновения и разработка мер по устранению.

Представление о трудовых функциях специалиста важно потому, что позволяет руководителям учебных заведений определить общую направленность содержания обучения и ведущую функцию каждой учебной дисциплины и вида практики.

Принимая во внимание возможность использования специалиста на достаточно разнородных должностях (техник по образованию может замещать должности техника-технолога, техника-нормировщика, контрольного мастера, мастера участка), приходится учитывать ведущие функции по каждой должности и включать их в состав обобщенных трудовых функций, на которые ориентируются разработчики содержания образования и содержания обучения.

Третий этап – анализ структуры труда. Структура труда находит свое отражение в составе профессиональных знаний, содержащихся в соответствующих учебных дисциплинах: цель труда (конечный результат труда); предмет, на который направлен труд специалиста (материи, механизм, объект природы, человек); средства труда (машины, механизмы, другие средства воздействия); способы деятельности (технология, процесс воздействия, организационные приемы и т. д.).

Эти компоненты свойственны любому труду, поэтому, чтоб не упустить какой-то значительный элемент в содержании подготовки, процесс труда анализируют с позиций его структуры. Такой подход обычно служит основой для формирования учебных дисциплин специального цикла, объединения малых учебных предметов, рассчитанных на незначительное число часов, и присоединения их в качестве разделов к другим дисциплинам.

Особое внимание должно быть обращено на характеристику каждого структурного элемента, ибо правильность выбора содержания образования и обучения зависит от того, насколько справедливы представления разработчиков о структуре труда и его составных компонентах.

Относительно многих рабочих профессий это не представляет особых трудностей, но когда речь идет о таких профессиях, как диспетчер, наладчик автоматических линий, оператор прокатного стана, или о профессиях умственного труда, все выглядит не столь очевидно. Так, для столяра предметом труда является древесина, средством труда - набор деревообрабатывающих инструментов, конечным результатом - готовое изделие, а способами действия - разметка, распиловка, долбление и т. д. в умственном труде, в отличие от физического, преобладает информационный компонент. Умственный труд логического типа заключается в приеме информации, ее переработке и выработке решений.

Е.А. Климов - фиксируя внимание на компонентах труда, отмечает, что конечным результатом труда могут быть не только чертеж, продукт, изображение, но и состояние труда в производственном коллективе, звучание музыкального произведения, движение транспорта, выбор наилучшей последовательности команд программистом. Касаясь определения предмета труда, ученый отмечает, что «это не просто видимая вещь, традиционный объект, а некоторая предметная область - набор взаимосвязанных признаков, свойств, вещей, процессов, явлений, как бы противостоящих человеку в труде» (56). Один и тот же объект может выступать в качестве предмета труда для представителей разных профессий, однако каждый из них по-своему

воспринимает этот предмет: «и модельер одежды, и врач, и педагог, и мастер-парикмахер, и фотограф-художник в качестве предмета труда, казалось бы, человека, но каждый профессионально выделяет в человеке свои особые системы признаков и разбирается в них основательно» (18).

Четвертый этап состоит из анализа профессиональных функций.

Составными элементами структуры профессиональной деятельности выступают действия - относительно завершённые элементы деятельности, направленные на достижение определенной, промежуточной осознаваемой цели. Профессиональное умение, являясь «клеточкой» профессиональной деятельности, выступает ее микромоделью. Объединение отдельных умений на основе развитой мотивационной сферы свидетельствует о формировании целостной профессиональной деятельности.

Овладение профессиональной деятельностью предполагает не только овладение операционально-практической сферой, но и выработку такого отношения к ней, которое придает самой деятельности *личный смысл*, определяет включенность в нее будущего профессионала.

Таким образом, вычлененный нами этап анализа собственно профессиональной деятельности включает следующие компоненты (этапы):

- 1) анализ обобщенных трудовых функций и выявление действий и операций, входящих в состав каждой трудовой функции;
- 2) выявление практических и интеллектуальных умений, необходимых для выполнения целостной функции и каждого действия, входящего в ее состав
- 3) выявление профессионально значимых качеств личности, включая ценностно-мотивационные ориентировки и установки;
- 4) логический анализ, позволяющий установить идентичность или близость некоторых действий, операций, и определить состав специфических сложных (комплексных) и частных (включенных в сложные) умений.

Для **пятого этапа** характерны выявление и анализ затруднений и ошибок в работе специалиста.

Ошибки и затруднения в выполнении профессиональной деятельности являются следствием противоречия между необходимостью ее выполнения и недостатком необходимых для ее осуществления знаний и умений. Противоречие, существующее объективно, может как осознаваться (затруднения), так и быть неосознаваемым субъектом профессиональной деятельности (ошибки).

Н.В. Кузьмина рассматривает трудность в профессиональной деятельности как «субъективное состояние напряженности, неудовлетворенности, которое вызывается внешними факторами деятельности и зависит от характера самих факторов, образовательной, нравственной подготовленности человека к деятельности и от отношения к ней» (19).

Затруднение может иметь двойное влияние на профессионально становление: с одной стороны, положительное, так как является источником, стимулятором познавательной активности, мобилизационной готовности к решению проблем, с другой — отрицательное, подавляющее личность, ее эмоции и творческое начало (20). Проблема ошибок и затруднений более всего изучена на примере педагогической профессиональной деятельности (21).

В целях предупреждения и преодоления ошибок и затруднений в процессе профессиональной подготовки в образовательном учреждении на основе проведенного анализа можно выделить следующие меры:

а) обеспечение такого уровня сложности содержания учебного материала, который создал бы возможности преодоления трудностей у учащихся в высшей учебной организации (формирование привычки преодолевать трудности);

б) перестройка форм, методов и приемов обучения в направлении расширения проблемно-исследовательского подхода к обучению (формирование умения видеть скрытую задачу);

в) ориентация преподавателей на выявление наиболее возможных типичных затруднений и ошибок обучающихся в процессе прохождения

практики и внесение изменений и дополнений в содержание подготовки с целью преодоления и предупреждения ошибок;

г) введение на стадии обучения и контроля поисково-исследовательских вопросов и задач для выяснения степени подготовленности студентов к предупреждению ошибок и преодолению затруднений в профессиональной деятельности;

д) постановка перед будущими специалистами задачи преодоления затруднений и предупреждения типичных ошибок.

Выявление типичных ошибок молодых специалистов и сопоставление их причин с содержанием подготовки в высших учебных организациях являются основанием для пересмотра как самого содержания, так и методов обучения. Предусмотреть в содержании обучения специальные условия, которые бы вызывали искусственные затруднения и тем самым готовили бы студентов к и преодолению, - важная мера повышения эффективности профессиональной подготовки в высшей учебной организации.

Шестой этап - это анализ прогноза сферы труда, предполагающий отражение в учебном материале тенденций развития производства, конкретной отрасли экономики с учетом достижений науки и техники. Суть прогностического характера содержания обучения состоит в прогнозе развития всех компонентов труда: новых материалов, машин и механизмов, технологий, объектов труда.

К сожалению, проблемой для учебных учреждений остается получение соответствующих прогнозов, а также их использование для разработки содержания обучения. Необходима информационная служба для прогнозирования и применения в отраслях новых материалов, средств труда, технологий, новых подходов к организации производства.

Таким образом, анализ профессиональной деятельности специалиста является важным организационно-педагогическим условием управления разработкой содержания образования и обучения в образовательной организации. Он проводится с

целью получения исходных данных, которые служат основой для планирования содержания обучения и включают:

- состав знаний о структуре труда, ее составных компонентах, прогнозе развития;
- состав профессиональных умений (практических и интеллектуальных) и качеств, необходимых для успешного выполнения профессиональной деятельности;
- перечень затруднений и ошибок, с которыми сталкиваются специалисты на первых этапах работы, и соответственно способ их предупреждения и преодоления;
- прогностический характер формирования содержания образования.

Другими категориями приходится оперировать, когда речь идет о формировании содержания обучения: об учебной информации и комплексе задач, заданий и упражнений, направленных на формирование профессиональных умений и навыков.

Проведенный анализ научной и нормативной литературы (5, 10, 11, 12, 14, 18, 32) показал, что сложившаяся практика формирования содержания обучения в высших учебных организациях имеет свою последовательность. Вначале формируется общенаучный цикл учебных дисциплин, затем общепрофессиональный, далее специальный и в последнюю очередь - содержание практической подготовки. Такой порядок, на наш взгляд, нарушает реальную логику зависимости цели и средств, где определяющим (исходным) является профессиональная деятельность, к которой необходимо подготовить специалиста.

Вывод по параграфу

В процессе управления высшим учебным организациям необходимо обеспечить следующую последовательность формирования содержания профессионально-технического образования:

- содержание профессиональной деятельности;
- содержание комплекса профессионально направленных задач;

- содержание информационного обеспечения умений;
- содержание требований к знаниям специалиста.

Разработка и сопоставление взаимосвязанных моделей профессиональной деятельности и профессиональной подготовки специалистов — наиболее целесообразный путь формирования содержания образования и содержания обучения.

Следовательно, при решении конкретных задач, состоящих в разработке содержания высшего образования и профессионально-технического обучения специалистов высшего звена необходимо прежде всего установить, какова цель высшего образования, что принимается под типом профессиональной деятельности специалиста высшего звена и каков стандарт уровня высшего образования.

Вывод по главе

1. В настоящее время повышается внимание государства к высшим техническим учебным организациям, к формированию государственной политики в области технического образования, что позволяет обеспечивать развитие сети специальных учебных учреждений, совершенствование структуры и содержания подготовки специалистов в соответствии с изменяющимися социально-экономическими условиями.

2. В процессе управления высшим учебным заведением необходимо обеспечить следующую последовательность формирования содержания высшего образования:

- содержание профессиональной деятельности;
- содержание комплекса профессионально направленных задач;
- содержание информационного обеспечения умений;
- содержание требований к знаниям специалиста.

ГЛАВА 2. ОПЫТНО-ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ НЕ ТРАДИЦИОННЫМ УЧЕБНЫМ ПРОЦЕССОМ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

2.1. Сущности структура системы управления учебным процессом в образовательной организации

Проведенный анализ подходов к определению понятия «управление» позволил заключить, что в общем случае под управлением понимается основанное на прогнозе целенаправленное воздействие на управляемый объект. С этой точки зрения в структуре процесса управления образовательной системой любого уровня сложности можно выделить, по крайней мере, несколько основных этапов: прогнозирование; целеполагание; планирование управляющих воздействий на систему; собственно, воздействие на управляемую систему; оценка результатов и корректировка воздействий.

Характеризуя образовательные системы как объект управления, А.И. Субетто выделил несколько ее составляющих:

1) образовательная система как педагогическая система, для которой ведущим системообразующим фактором является педагогический процесс в широком смысле;

2) образовательная система как социальная система, обеспечивающая жизнеобеспечение и соответствующая качеству жизни работающим и учащимся в нем);

3) образовательная система как хозяйственная (экономическая, трудовая) система для которой системообразующим фактором является производство товара - образовательных услуг (здесь важным являются понятия качества экономического потенциала, качества экономических ресурсов образовательной системы и т.п.);

4) образовательная система как научная организация, обеспечивающая развитие науки, осуществляющая научные, опытно-конструкторские разработки и проектирование (важными понятиями, отражающими развитие

этой системы, являются качество научной деятельности, качество подготовки научных кадров и др. (22).

Под управлением учебным процессом в образовательном учреждении понимается содействие реализации и закреплению позитивных тенденций развития образования в средней специальной школе на фоне создания условий для преодоления трудностей и препятствий, замедляющих процесс совершенствования высшего образования.

В.П. Беспалько считал, что переход от общетеоретических положений к приложению общих принципов системного подхода к исследованию педагогических явлений требует предварительного определения понятия «педагогическая система», построения теоретической модели деятельности педагогических систем, доказательства продуктивности, предложенной теоретической модели с помощью методов математической статистики (23). Значительный вклад в разработку этой проблемы внесли исследования Н.В. Кузьминой. Ее фундаментальные работы являются образцом системного подхода в педагогических исследованиях. Основу системного подхода в этих исследованиях составляют структурные и функциональные компоненты любой педагогической системы.

Идеи системного подхода к педагогическим процессам использовали в своих исследованиях: С.И. Архангельский, О.Ю. Ефремов, Т.А. Ильина, И.М. Машаров, А.Г. Соколов, И.А. Скопылатов, Н.Ф. Талызина, В.Д. Шадриков, Г.В. Воробьев и др.

Общепонятие «системы» достаточно полно определила Т.А. Ильина: «Система - это выделенное на основе взаимосвязанных элементов, объединенных общей целью функционирования и единством управления, и выступающее во взаимодействии со средой как целостное единство» (24).

Анализ научной литературы (20; 23; и др.) по проблемам системности позволяет сформулировать совокупность **принципов, выражающих сущность системного подхода** к объекту исследования, в нашем случае — к учебному учреждению.

К этим принципам относятся:

* объект исследования рассматривается как комплекс взаимосвязанных элементов, включая обратную связь;

- объект рассматривается в единстве, в комплексе с внешними факторами, внешней средой, которые в значительной степени обуславливают его функционирование и развитие;

- объект рассматривается как подсистема или элемент систем более высокого порядка;

- при возможности элементы изучаемой системы рассматриваются как частные системы со своими собственными элементами, подсистемами.

Рекомендации по совершенствованию функционирования системы и управления ею вырабатываются на основе результатов реализации указанных принципов, выявленных закономерностей развития системы.

В процессе исследования на основе проведенного анализа источников как педагогического, так и управленческого профиля были выделены **основные функции системы управление учебным процессом в образовательном учреждении: психолого-педагогическая, материально-экономическая, жизнеохранная и систематизирующая.**

Психолого-педагогическая функция состоит в создании основных основных предпосылок, необходимых для реализации требований государственных образовательных стандартов, развития способностей участников образовательного процесса, а также межличностных взаимоотношений между ними в таких направлениях, благодаря которым ВУЗ может наращивать свои возможности по углублению уровня образованности учащихся, а также по удовлетворению разносторонних потребностей педагогических кадров и других работников.

Материально-экономическая функция состоит в создания материальных предпосылок и экономической базы функционирования высшего учебной организации.

Жизнеохранная функция состоит в том, чтобы создавать и поддерживать благоприятные условия учебной и профессиональной деятельности в учебной организации.

Систематизирующая функция обеспечивает согласование различных аспектов взаимодействия подсистем управления учебным организациям.

Выделенные функции состоят в том, чтобы преобразовывать компоненты организационной структуры учебной организации, его организационно-педагогической системы со стороны соответствующих их составляющих в направлении достижимости целевого заказа, развития образования. Координировать их между собой призвана систематизирующая функция. Она состоит в том, чтобы взаимосвязывать выделенные функции, чтобы систематизировать отношения входе образовательного процесса. Благодаря систематизирующей функции реализуется согласование различных аспектов управления и функционирования образовательной системы в образовательном пространстве.

Проведение исследование показало, что система управления учебно-воспитательным процессом в образовательной организации должна включать ряд основных подсистем:

педагогическая подсистема, решающая задачи организации образовательного процесса, процессом подготовки специалиста, внедрением и реализацией педагогических технологий;

научная подсистема — организация и управление проведением научных исследований, разработок и их эффективным внедрением;

социально-экономическая подсистема — организация решения вопросов, связанных с экономической деятельностью вуза, повышение его экономического, финансового потенциалов; обеспечение (зависящей от руководителей вуза) соблюдения социальных норм, требований трудовой и учебной дисциплины, качества жизни работников и обучающихся (материальный уровень, уровень культуры и образования, экологическое качество, уровень духовности и интеллектности, уровень социального обеспечения жилищными и прочими услугами, организации досуга);

Административная подсистема - обеспечение выработки и реализации управленческих решений, процессов вузом, организация взаимодействия между подсистемами.

Вывод по параграфу

Система управления высшим учебным учреждением предполагает включение четырех основных подсистем: педагогической, научной, социально-экономической, административной.

Результаты изучения реальных способов построения общей концепции модели процесса управления учебно-воспитательным процессом в среднем учебном учреждении приводят к выводу, что наиболее адекватным для решения данной задачи является системно-функциональный подход к анализу структуры процесса управления. Это означает, что процесс управления должен быть отражен как целостная, замкнутая (кольцевая) по структуре информации-открытая система.

2.2. Оценка эффективности системы управления учебным процессом процессом в образовательной организации

Опытно-экспериментальная часть исследования включала в себя две составляющие: эксперимент и моделирование — и проводилась в несколько :

1. Теоретическая разработка концепции организации системы управления учебным процессом в образовательном учреждении, включающая в себя диагностический этап эксперимента (1999г.), в ходе которого были выявлены критерии и показатели эффективности системы управления учебным процессом в Рудненском индустриальном институте;

2. Педагогический этап эксперимента, в ходе которого были определены направления и средства совершенствования системы управления учебным процессом в образовательном учреждении;

3. Моделирование организационно-педагогической системы управления высшим учебным учреждением;

4. Контрольный этап эксперимента (2003 г.), который заключался в получении данных, подтверждающих эффективность предложенных

направлений, средств и методов совершенствования управления учебно-воспитательным процессом в образовательном учреждении;

5. Теоретические выводы и практические рекомендации, полученные в ходе эксперимента.

Опросник по методике «**Организационная культура**», в ходе которого в 2016 г. письменно опрашивались те же 26 руководящих и педагогических работников Рудненского Индустриального института: они оценивали в баллах различные стороны жизнедеятельности института. При этом оценка в 10 баллов была определена максимально положительной оценкой, а в 1 балл - максимально отрицательной оценкой. Полученные результаты в обобщенном виде приведены в таблице 3. в первом столбце таблицы названы оцениваемые стороны деятельности, во втором приведена средняя оценка, полученная в ходе опроса (жирным шрифтом выделены оценки, на которые следует особо обратить внимание) в конце таблицы приведены полученные на основе обработки данных значения обобщенного показателя «организационная культура» и других показателей.

В целом по методике «Организационная культура» получены результаты, свидетельствующие о том, что **сформированность организационной культуры достаточно высокая (25)**.

Наиболее высокое значение имеет такой показатель (компонент организационной культуры) как «работа» (7,33) - работа в институте нравится, рабочие места обустроены. Следует заметить, что данный результат достаточно близок к оценке удовлетворенности работой, полученной по методике «Исследование персонала», где данное значение составило 7,5 баллов

Высокое значение (7,30) у показателя «коммуникация», который отражает отлаженность системы коммуникации, обмена и получения информации, общения, взаимоотношений в институте.

Весьма важно, что достаточно высокое значение (7,23) имеет показатель «управление», что свидетельствует о субъективно высокой оценке работниками стиля и эффективности управления в институте.

Таблица 3- Результаты опроса по методике «Организационная культура»

1. В нашей организации вновь устроившим работникам представляется возможность показать себя	8,65
2. У нас имеются четкие инструкции и правила поведения всех категорий работников	7,17
3. Наша деятельность четко и детально организована	6,86
4. Система заработной платы у нас не вызывает нареканий работников	4,27
5. Все, кто желает, у нас приобретают новые специальности	7,48
6. В нашей организации налажена система коммуникаций	7,37
7. У нас принимаются своевременные и эффективные решения	7,48
8. Рвение и инициатива у нас поощряются	6,9
9. В наших подразделениях налажена разумная система выдвижения на новые должности	6,65
10. У нас культивируются разнообразные формы и методы коммуникаций (деловые контакты, собрания, информационные распечатки и т.д.)	7
11. Наши работники участвуют в принятии решений	7,37
12. Мы поддерживаем хорошие взаимоотношения друг с другом	8,6
13. Рабочие места у нас обустроены	7,4
14. У нас нет перебоев в получении внутри фирменной информации	7,48
15. У нас организована рейтинг (продуманная) оценка деятельности работников	6,96
16. Взаимоотношения работников с руководством достойны высокой оценки	8,27
17. Все, что нужно для работы, у нас всегда под рукой	7

18. У нас поощряется двусторонняя коммуникация	8Д
19. Дисциплинарные меры у нас применяются как исключение	8,24
20. У нас проявляется внимание к работникам	73
21. Работа нам нравится	9
22. В нашей организации поощряется непосредственное обращение сотрудников к руководству	7,86
23. Конфликтные ситуации у нас разрешаются продуманно и взвешенно	7Д
24. Рвение к труду у нас всячески поощряется	7,3
25. Трудовая нагрузка у нас оптимальная	7,48
26. У нас практикуется делегирование полномочий на нижние уровни управления	7,2
27. В наших подразделениях господствует кооперация и взаимоуважение между работниками	7,96
28. Наша организация постоянно нацелена на нововведения	8,1
29. Наши работники испытывают гордость за свою организацию	7,89
Значение обобщенного показателя «организационная культура»	7,46
Значение показателя «работа» (вопросы: 1,5, 13, 17,21,25,28)	7,87
Значение показателя «коммуникации» (вопросы: 6,10, 12, 14,18,23,27)	7,65
Значение показателя «управление» (вопросы: 2, 3,7,9,11,16,22,26)	7,35
Значение показателя «мотивация» (4, 8,15, 19,20,24,29)	6,98

Показатель «мотивация» имеет меньшее по сравнению с другими значение(6,43) что в целом достаточно, но, видимо, отражает стремление

работников к развитию системы стимулирования и мотивации. Характерно, что и по результатам обследования по опроснику «Исследование персонала» также получены результаты, свидетельствующие о необходимости совершенствования стимулирования и мотивации работников института.

отметить позиции, оцененные работниками очень высоко:

- привлекательность работы (9 баллов);
- возможность овладеть специальностью (8,30);
- уровень между работниками (8,6);
- хорошие взаимоотношения работников с руководством (8,55);
- применение дисциплинарных мер как исключения (8,44);
- поощрение двусторонней коммуникации (8,1);
- нацеленность организации на нововведения (8,1).

Можно отметить следующие позиции, **достаточно низко оцененные** сотрудниками: существующая система заработной платы (26)

Методика «Незаконченные предложения» относится к группе проективных тестов. Принцип свободных ассоциаций, который в ней заложен, предполагает, что не полностью сконструированные предложения будут стимулировать типичные для испытуемого установки и черты личности. Предназначена для выявления целей, отношения испытуемого к окружающим людям (начальники, коллеги, коллектив, подчиненные, организация), отношения к себе, отношения к жизни, переживаний.

Результаты, полученные с использованием данной методики сведены в таблицу (см. Приложение 4). в столбце «Фактор» приведены основные позиции, психологические установки сотрудников, которые выявлялись в ходе опроса. в столбце «Значение» приведены основные составляющие самосознания, самоидентификации и установки работников института.

Опросник «Исследование персонала» дает возможность узнать мнение членов коллектива об уровне организации системы управления учебно-воспитательным процессом в институте в ходе опроса сотрудникам предлагалось дать оценку основных параметров, касающихся деятельности

учебного заведения и личностных позиций работников (результаты опроса представлены в таблице 4). Оценивание производилось в форме балльной оценки (от 1 - минимальная до 10 - максимальная положительная) и оценочных суждений.

Таблица 4- Исследование персонала

№	Позиция	Оценка
1.	Довольны своей работой в целом	7,5
2.	Личная потребность в служебном продвижении, карьерном росте	4,11
3.	Личная потребность в профессиональном росте	7,77
4.	Личная потребность в обучении, повышении квалификации	7,66
5.	Свои личные способности к профессиональной деятельности	7,9
6.	Свои личные качества руководителя, лидера	6,4
7.	Насколько устраивают свои обязанности	6,7
8.	Насколько устраивает объем обязанностей, профессиональной деятельности	6,88
9.	Восприятие оплаты труда	4,88
10	Восприятие уровня своей зарплаты по отношению к другим работникам	4,7
11	Система оценки Вашей работы	6,07
12 ¹	Настроение в коллективе	7
13	Много ли возложено на Вас ответственности	5,7
14	Насколько эффективны подчиненные	5,3
15	Насколько эффективны Вы сами	6,5
16	Желание работать. Почему ходите на работу	7,1
17	Как нравится данная работа по сравнению с предыдущей	6,7
18	Как нравится программа обучения (повышения квалификации)	5,48

Помимо данных параметров, предлагалось прокомментировать свои оценки (комментарии см. в Приложении 5).

Кроме того, сотрудниками были высказаны отзывы и пожелания по совершенствованию управления институтом.

1. Предложения по программе обучения на перспективу:

- чаще встречаться с коллегами с целью поделиться своими секретами в работе;
- внедрение и углубление элементов исследования в учебной практике;
- развитие дистанционного обучения, объединение специализации в единую квалификацию в специальности;
- применение на занятиях компьютерных технологий, обработка информации на компьютере;
- продолжение составления рабочих программ с учетом местных условий и особенностей системы п/п;
- введение специализации на кафедрах: рабочие специальности для производства;
- издание учебных пособий для студентов учебных заведений с аудио- и видеоматериалами к нему для различных специальностей;
- на курсы — в столицу.

2. Что больше всего нравится в работе учебного заведения:

Весьма привлекательным для работников является сложившийся в институте коллектив, поддержка со стороны коллег, высокий уровень педагогов, демократичный стиль.

3. Что в наибольшей степени привлекает в работе:

Сама работа в значительной степени привлекает подавляющую часть персонала. Просматривается гордость и за работу, и за свой институт. Следует отметить, что подчеркивается творческий характер работы и отсутствие давления со стороны руководства.

4. Предложения по дальнейшей активизации:

а) деятельности института: основные предложения касаются открытия подготовки по новым специальностям, усиления профориентационной работы,

совершенствовании средств обучения, проведении культурно-досуговых мероприятий.

б) деятельности руководителей, преподавателей: обращают на себя внимание высказывания о необходимости более критично относиться к подбору новых сотрудников; о повышении согласованности в деятельности подразделений института; о повышении непосредственного участия руководителей в образовательном процессе, их ответственности и дисциплины.

5. Что получается лучше всего у Вас: а) в профессиональной деятельности:

- руководить; находить общий язык; изложение материала и его систематизация; умению выслушать и помочь; подбор кадров, комплектование; руководить — значит анализировать, видеть перспективу; индивидуальная работа; работа со студентами;

- агитация в группах; характерная направленность уроков, общение, сотрудничество, равнодушие; все понемногу; посещение занятий;

б) в общении с сотрудниками, подчиненными:

- не умею отказывать людям в их просьбах;
- оптимальный вариант решения тех или иных рабочих ситуаций; Все получается хорошо; переживаю искренне за всех, желаю добра и божьей помощи; индивидуальные беседы; индивидуальная работа;

- работать без конфликтов во взаимоотношениях с сотрудниками и обучающимися; снимать конфликты, заинтересовывать в новых начинаниях.

6. Какие затруднения встречаются в работе:

а) в профессиональной деятельности: следует отметить достаточно конкретное выделение затруднений. Руководству необходимо обратить внимание на совершенствование системы повышения квалификации (данная проблема просматривается по нескольким пунктам — пл. 3, 4 таблицы), также требуется комплекс мер по развитию организаторских способностей, поскольку эта проблематика уже отмечалась в п. 6;

б) связанные с психологическими качествами: можно предположить, что ряд работников-женщин нуждаются в психологической и педагогической поддержке.

7. Что может способствовать разрешению этих затруднений:

- Сплочение коллектива и усиление требовательности с моей стороны;
- Чаше получать профессиональную консультацию, бывать на семинарах, в том числе в ОПС;

- больше работать над собой, переключаться с работы на что-либо;
- необходимо общение с преподавателями других учебных заведений;
- более тщательно планировать свой рабочий день;
- самооценка (анализ) своих поступков;
- время для самоутверждения в правильности принятого решения;
- поменять коллектив, только поздно;
- деньги.

8. Что меньше всего нравится в работе (и/или в институте):

- разноплановость, оформление отчетов;
- «шероховатости на ровном месте»;
- с приходом кадров из института – много склок;
- отсутствие достаточной информационной базы;
- необходимость заполнять нужные бумаги;
- исключение студентов в конце года;
- материально-техническая база; критика преподавателей, .

9. Что бы Вы изменили:

- я бы держала квалифицированных сотрудников, повысила им зарплату, увеличила требования к ним. Все бы работой дорожили, работали в полную меру сил и был бы превосходный результат;

- больше помогать, понимать, а не только пугать «контролем над ними »;

- администрации и методисту уменьшила бы оклады и дала часы, легче всего контролировать и указывать;
- систему оплаты за труд пенсионерам;

В дальнейшем эти пожелания в меру рассматривались и учитывались.

По результатам опросников были выявлены критерии (основной и частные) и показатели, влияющие на эффективность системы управления учебно-воспитательным процессом в образовательном учреждении, которые приведены в таблице 5.

Таблица 5- Основные критерии и показатели эффективности системы управления учебным процессом в образовательной организации

Основной критерий	Частные критерии	Показатели
Сформированность системы управления учебным процессом в образовательной организации	Эффективность управления	Оценка управленческой деятельности
		Стиль управления
		Удовлетворенность работников
		Уровень культуры взаимоотношений
	Организация образовательного процесса	Уровень организации образовательного процесса на основе экспертной оценки
		Объективные результаты
	Взаимоотношения в коллективе	Коммуникация
		Психологический настрой

В целом результаты диагностического этапа эксперимента позволяют дать как качественную характеристику эффективности реализации концептуальной и структурной модели системы управления учебным процессом в образовательном учреждении, так и определить количественные значения выделенных показателей эффективности.

В качественном отношении следует сделать ряд выводов.

Для работников весьма привлекательным является сложившийся в институте коллектив, поддержка со стороны коллег, высокий уровень педагогов, демократичный стиль управления. Сама работа в значительной степени привлекает подавляющую часть персонала. Просматривается гордость и за работу, и за свой институт. Отмечается творческий характер работы и отсутствие давления со стороны руководства.

В целом получены результаты, свидетельствующие о том, что сформированность организационной культуры в институте достаточно высокая.

Высокое значение у показателя «коммуникация» отражает отлаженность системы коммуникации, обмена и получения информации, общения, взаимоотношений в институте.

Следует отметить позиции, оцененные работниками очень высоко: привлекательность работы (9 баллов); возможность овладеть специальностью (8,65); уровень взаимоотношений между работниками (8,6); хорошие взаимоотношения работников с руководством (8) применение дисциплинарных мер как исключения (8) поощрение двухсторонней коммуникации (8,1); нацеленность организации на нововведения (8,1).

Задачи, а также конкретные мероприятия в работе по выделенным направлениям см. в Приложении 1.

Для реализации предложенных направлений было осуществлено **моделирование** системы управления учебно-воспитательным процессом в образовательном учреждении. Проблемы моделирования рассматривались в работах: З.Д. Жуковской (28) Е.С. Зайр-Бека (26) О.М. Леонтьева (27) А.И. Уемова (29) Р. Шеннона (30) В.А. Штоффа (31) и др.

В ходе нашего эксперимента были разработаны и апробированы пять вариантов организационной структуры управления и соответственно распределения должностных обязанностей руководителей учреждений высшего образования.

В первом варианте организационная структура включает пять руководителей. Ректор учреждения руководит проректорами - проректором по научно-педагогической деятельности, заместителем по организационно-воспитательным и социальным вопросам и заместителем по административно-хозяйственной части в свою очередь, первый проректор непосредственно подчинении имеет заместителей: деканов факультета, заместителя по учебно-методической работе и заместителя по практике и производственной части.

Во втором варианте организационная структура включает пять руководителей. При этом директор учреждения является источником подачи команд для всех пяти руководителей. Тем самым сокращается количество уровней (ступеней) управления и время прохождения информации как сверху вниз, так и снизу-вверх.

Третий вариант идентичен второму по схеме подчинения, но организационная включает четырех руководителей. При этом, чтобы избежать перегруженности руководителей по теоретическому обучению и методической работе, вводятся должности методиста и оператора-диспетчера. Оператор- диспетчер выполняет функцию сбора, обработки, хранения, передачи информации, методист - функцию организации индивидуальной методической работы с педагогическими кадрами.

Четвертый вариант отражает распределение должностных обязанностей между руководителями не только по направлениям деятельности, но и по специальности подготовки обучающихся

Пятый вариант соответствует структуре управления многопрофильным высшим учебным учреждением. Специфика данного варианта заключается в том, что в целях устранения перегрузки руководителей, часть их функций передается должностным лицам, которые отвечают за организацию и результаты подготовки.

Приоритетами функционирования системы управления учебным процессом в образовательном учреждении являются:

- 1) развитие образовательных услуг;
- 2) развитие качества образовательных услуг;
- 3) развитие экономического, финансового успеха деятельности;
- 4) повышение, укрепление статуса учебного учреждения в городе, в регионе.

Цель данной системы - это управление подготовкой специалистов высшего звена, удовлетворение потребностей личности в углублении и расширении образования.

К методологическим основаниям моделирования системы управления учебно-воспитательным процессом в образовательном учреждении относятся:

1. Принципы моделирования:

- научно-теоретические;
- психолого-педагогические;
- нормативно-правовые;
- профессионально-практические;
- организационно-экономические.

2. Основные положения системного подхода:

- объект исследования рассматривается как комплекс взаимосвязанных элементов, включая обратную связь;
- объект рассматривается в единстве, в комплексе с внешними факторами, внешней средой, которые в значительной степени обуславливают его функционирование и развитие;
- объект рассматривается как подсистема или элемент систем более высокого порядка;
- при возможности элементы изучаемой системы рассматриваются как частные системы со своими собственными элементами, подсистемами.

3. Основные положения педагогического менеджмента:

- целенаправленная деятельность коллектива, решение задачи сближения общих целей и задач отдельного человека;

- определение необходимых видов деятельности для выполнения целей коллектива, установление конкретных функций каждого члена коллектива;
- создание условий для овладения новыми педагогическими технологиями;
- оценка каждого члена коллектива по конкретным результатам и максимальное использование его профессиональной компетентности.

Преимуществом системно-целевого подхода к построению организационных структур управления является согласованность целей, структуры, функций и элементов организационных форм управления. На основе проведенного анализа нормативно-правовой базы, теории и практики управленческой и образовательной деятельности в учебных учреждениях была выработана модель системы управления учебным процессом (см. Приложение 3)

Контрольный этап опытно-экспериментального исследования проводился в 2016 г. Осуществлялась проверка эффективности всей исследовательской работы путем сопоставления исходных и последующих данных изменения уровня сформированное системы управления учебным процессом; обрабатывались и обобщались результаты исследования; уточнялись теоретические выводы и практические рекомендации; апробировались полученные научные данные в учебных пособиях, статьях, лекциях и других формах научной, учебно- методической работы.

В количественном плане итоговые результаты оценки эффективности формирования системы управления учебным процессом в учебном учреждении рассчитаны по значениям, полученным в ходе проведения исследования по вышеперечисленным методикам. Обобщенные итоговые данные приведены в таблице 6.

Таблица 6 - Итоговые результаты оценки эффективности формирования организационно-педагогической системы управления учебным процессом в учебном заведении

Основной критерии	Частные критерии	Показатели	Значения		Значение		
			Ошибка! 2017 г.		Ошибка! 2016 г.		
Системы управление учебно-воспитательным процессом	Ошибка! управления	Оценка управленческой деятельности	7,35		6,9		
		Стиль Ошибка!	Ориентация на дело	7,3	6,75	7,0	6,5
			Ориентация на людей	6,2		6,0	
		Привлекательность работы в институте	9		8,5		
		Удовлетворенность работников	7,5		7,0		
		Мотивация персонала	6,9		6,4		
		Взаимоотношение работников с руководством	8,2		7,8		
		Организационная культура	7,46		7,02		
	Организация Ошибка! процесса	Экспертная оценка	7,8		7,02		
		Объективные результаты	8		6,9		
	В коллективе	Коммуникации	7,65		7,5		
		Уровень взаимоотношений	8,6		8,5		
		Психологический настрой	7		6,9		

		Обобщенный показатель эффективности	7,68	7,34
--	--	---	------	------

Таким образом, контрольный этап эксперимента показал эффективность предложенных направлений совершенствования системы управления учебно-воспитательным учреждением высшего учебного учреждения по основным критериям и показателям.

Выводы по параграфу

1. В ходе диагностического этапа эксперимента (проведенного по методикам «Управленческая матрица», «Организационная культура», «Незаконченные предложения», «Исследование персонала») были выявлены критерии (основной: сформированность системы управления;

2. В результате анализа научной литературы, а также практики управления высшими учебными учреждениями были выделены направления совершенствования системы профессионального образования.

3. Для реализации предложенных направлений было осуществлено моделирование системы управления учебно-воспитательным процессом в образовательном учреждении. Разработанная модель была представлена как в концептуальном, так и в структурном плане, а также была выделена ее динамическая составляющая, отражающая последовательность формирования системы управления высшим учебным учреждением.

4. Результаты контрольного этапа опытно-экспериментальной работы подтвердили выдвинутую гипотезу исследования, что свидетельствует о сформированности разработанной в рамках настоящего исследования системы управления учебно-воспитательным процессом в образовательном учреждении.

Выводы по главе

1. Система управления учебным учреждением предполагает включение четырех основных подсистем: педагогической, научной, социально-экономической, административной. Наиболее адекватным для построения

модели системы управления учебно-воспитательным процессом в темно-функциональный подход.

2. Результаты диагностического исследования позволили дать как качественную характеристику эффективности реализации концептуальной и структурной модели системы управления учебно-воспитательным процессом в образовательном учреждении, так и определить количественные значения выделенных показателей эффективности (см. таблицу 6).

3. На основе полученных данных были сделаны заключения о сформированности системы управления учебно-воспитательным процессом и предложены основные направления ее совершенствования.

4. Проведенное моделирование показало, что формируемая система управления учебно-воспитательным процессом в образовательном учреждении должна включать ряд основных подсистем: педагогическую, научную, социально-экономическую и административную.

5. Результаты контрольного этапа эксперимента подтвердили гипотезу исследования, что свидетельствует о сформированности разработанной в рамках настоящего исследования системы управления учебным процессом в образовательном учреждении.

ГЛАВА 3. ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ УЧЕБНЫМ ПРОЦЕССОМ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ УЧРЕЖДЕНИИ

3.1 Принципы управленческой деятельности в высших учебных организациях. Стиль управленческой деятельности руководителя.

Педагогические аспекты деятельности руководителя высшего учебного учреждения основаны на:

1. Педагогических принципах деятельности руководителя:

- единства обучения, воспитания и личностного развития;
- единства поведения руководителей; сочетания требовательности и уважения к личности работника; индивидуального и дифференцированного подходов;
- прямого и косвенного воздействия; опоры на коллектив.

2. Педагогических методах управления: убеждения; примера; упражнения; поощрения; принуждения; критики; соревнования.

3. Выборе оптимального стиля управления: прагматический и административный деловой стиль; директивный; автократический и демократический; ситуационный стиль.

4. Педагогических функциях деятельности руководителя: целеполагающая; развивающая; обучающая; воспитательная; дисциплинарная; экспертно-консультативная; коммуникативно-регулирующая.

5. Педагогических аспектах выработки управленческих решений: последовательность; согласованность; обоснованность; доступность; своевременность; содержательность; выполнимость.

6. Личностных качествах руководителя: общительность; эмоциональная устойчивость; доминантность; социальная зрелость; социальная смелость (активность); уверенность; самостоятельность; самоконтроль.

Для совершенствования практики управления вузами важное значение имеет разработки и реализация организационно-педагогических принципов

управленческой деятельности руководителей учебных учреждений в ходе проведенного исследования были выделены такие принципы:

1) социально-педагогическая целенаправленность руководства, что предусматривает подчинение всей деятельности руководителей достижению цели, поставленной перед учреждением технического образования как социальным институтом, направленность управленческой деятельности, прежде всего, на повышение эффективности образовательного процесса в учебном учреждении. Эта общая цель заключается в том, чтобы готовить специалистов высшего звена, способствовать удовлетворению потребностей личности в углублении и расширении образования, помочь их успешному вхождению в социально-производственную сферу жизни;

2) организационно-педагогическая системность, единство психолого-педагогического и административного руководства. Данный принцип означает необходимость рассматривать и осуществлять управление учебным процессом как систему на основе органического сочетания психолого-педагогических и административных подходов, методов, способов, средства управленческой деятельности с учетом задач, интересов коллектива института, его групп, отдельных работников обучающихся;

3) гуманистическая направленность управленческой деятельности руководителей, что выражается в приоритетности личностного развития работников и обучающихся, человеческих ценностей, жизни, здоровья, интересов личности, в гуманности целей и задач управленческой деятельности. Руководители должны на гуманистической основе формировать мотивы и стимулы в работе коллективов, применять критерии оценки работы, в которых потребности и интересы каждой личности учтены и тесно связаны с интересами коллектива;

4) демократизм стиля управленческой деятельности руководителей высших технических учебных учреждений, что означает создание условий для участия работников в определении целей образовательных учреждений и средств их достижения, участие коллектива в решении основных вопросов их деятельно

сти. Демократизм в управлении предусматривает конструктивность отношений в системе руководитель - педагог — обучающийся, переход от методов воздействия, подчинения, противостояния к методам сотрудничества педагога и обучающегося,

5) рациональная организация управленческого труда, что предполагает четкое распределение прав, обязанностей и служебных функций работников; обоснованное распределение бюджета рабочего времени руководителей; оптимизацию работы с управленческой информацией, организацию системы внутривузовской информации; унификацию и стандартизацию организационно-распорядительной документации; рациональную организацию рабочих мест;

б) реализация экономического механизма в управлении образовательной организации. Сущность экономической деятельности руководителей состоит в использовании различных источников финансирования, развитии платных образовательных и других услуг, материальном стимулировании работников. Реализуя принципы экономического стимулирования, руководители осуществляют дифференцирование заработной платы работников, денежные надбавки и премии, вводят нормативы на труд сотрудников, нормирование и оплату труда обучающихся в мастерских и на объектах производственной практики. Руководители организуют внешние экономические связи образовательного учреждения: хоздоговорные отношения, аренду помещений, оборудования и имущества.

Стиль управления высшим учебным учреждением можно определить как совокупность наиболее характерных и устойчивых методов решения типовых задач, выработки и реализации управленческих решений руководителем.

Стиль управления (руководства) — это своего рода система управленческих воздействий руководителя на подчиненных, обусловленная спецификой поставленной перед коллективом задачи, взаимоотношениями

руководителя с подчиненными и объемом его должностных полномочий, личностными особенностями всех членов коллектива.

Прагматический стиль характеризуется применением экономических методов, представляющих собой совокупность экономических рычагов, с помощью которых руководитель достигает такого эффекта, который бы отвечал как групповым, так и личным интересам персонала в более узком смысле слова экономические методы являются совокупностью приемов и способов стимулирования исполнителей в интересах конечных целей.

Административный стиль характеризуется методами воздействия руководителей как администраторов, субъектов власти, опирающихся на свои правовые, служебные полномочия. Эти методы представляют собой организационно-распорядительные приемы властного воздействия, основанные на общих установленных нормативах и правах.

Морализаторский стиль управления обусловлен применением психолого-педагогических методов воздействия на личность или группу, способных вызывать у работников в коллективе различные социально-психологические состояния (определенный микроклимат, ценностные ориентации, групповые оценки и мнения), посредством которых достигаются воспитательные, организационные и экономические цели.

По характеру контактности, применения формальных и неформальных способов воздействия на личности подчиненного руководители по стилю руководства могут быть разделены на две подгруппы:

1) Руководитель главным образом ориентирован на организацию дисциплины и контроля; он заботится в первую очередь о выполнении административных функций. По мнению такого руководителя, человека следует принуждать к работе. Дисциплинарная практика административного руководства ориентирует руководителя на формальные взаимоотношения;

2) Руководитель стремится в первую очередь наладить хорошие взаимоотношения, стремится с пониманием относиться к подчиненным, учитывать особенности их личности. Это социально-психологический стиль,

характерный для руководителей, успешно сочетающих административные воспитательные функции.

На основе данной градации традиционно выделяют три стиля руководства- директивный, коллегиальный и формальный.

Директивный стиль основывается на жестких и односторонних требованиях, которые предъявляются в форме приказов, распоряжений и указаний. Директивный стиль выражается в стремлении руководителя к единовластию, единоличному принятию решений. Достоинством такого руководителя является то, что он требует от всех членов коллектива дисциплинированности и исполнительности, не учитывая индивидуальность подчиненных. Однако при определенных условиях директивный стиль порождает тип авторитарного руководителя. В определенных ситуациях директивный стиль руководства является наиболее рациональным, например, в новом коллективе, при планировании учебной нагрузки, разработке документации, при необходимости быстрого достижения результата, всестороннего личного контроля за выполнением той или иной работы, «наведения» дисциплинарного порядка и т.д.

При **коллегиальном стиле** руководитель передает часть своих должностных полномочий на основе взаимных соглашений заместителю, привлекает к руководству председателей предметно-методических комиссий, наиболее авторитетных и толковых педагогов. Возникает коллегиальное управление, которое оказывает мощное воздействие на развитие деловых взаимоотношений и личной инициативы в коллективе. Коллегиальное управление позволяет в зависимости от конкретной ситуации либо концентрировать власть в руках руководителя, либо распределять ее между другими должностными лицами.

Формальный или разрешительный стиль управления педагогическим коллективом также может найти применение в учебном заведении, поскольку наиболее приемлем в тех случаях, когда деятельность подчиненных имеет индивидуальный или творческий характер. Такой стиль управления возможен

если не в рамках всей организации, то, как вариант, во временных научных и педагогических коллективных (например, при проведении научно-исследовательских работ, осуществлении педагогических экспериментов, при руководстве предметно-методической комиссией), труд в которых требует высокой творческой отдачи и самостоятельности каждого работника.

Наряду с уже выделенными стилями руководство в психолого-педагогической литературе рассматриваются и такие виды стилей, как **автократический и демократический**. Особенность этих стилей руководства обусловлена преобладанием единоличных и групповых методов воздействия на образовательный или воспитательный процессы. Эти стили близки по своим характеристикам директивному и коллегиальному стилям, но различие между ними также довольно существенно. Если директивно-коллегиальныестили связаны с принятием управленческого решения, то автократическо-демократические определяются реализацией уже принятых решений.

В целом из анализа стилей руководства необходимо сделать общий вывод; искусство управления заключается в искусстве своевременного выбора стилей, причем наиболее эффективным является **ситуационный**, гибкий, динамический, **стиль руководства**, последовательно изменяющийся в зависимости от складывающихся управленческих ситуаций.

Выводы по параграфу

1. В процессе формирования системы управления учебно-воспитательным процессом в образовательном учреждении, подготовке руководителей следует учитывать, что стиль управления в организационно-педагогическом плане определяется, прежде всего, такими факторами, как тип личности руководителя, уровень его воспитания, накопленный опыт, стадия развития и условия работы коллектива. Стиль руководства зависит еще и от подготовленности самих подчиненных, их способности решать поставленные задачи, нести ответственность за свое

поведение, от имеющегося у них опыта решения задач, от ситуативных факторов

2. В ходе исследования были выделены организационно-педагогические принципы управленческой деятельности руководителей учебных учреждений: социально-педагогическая целенаправленность руководства; организационно-педагогическая системность, единство психолого-педагогического и административного руководства; гуманистическая направленность управленческой деятельности руководителя; демократизм стиля управленческой деятельности; рациональная организация управленческого труда; реализация экономического механизма в управлении образовательным учреждением.

3. Основными стилями управления высшими учебными учреждениями являются следующие: прагматический, административный, морализаторский; основными стилями руководителя в зависимости от целей, на достижение которых ориентирован руководитель: деловой и бюрократический; по характеру контактности: формальный и неформальный; по способам воздействия на личность подчиненного: директивный, коллегиальный, формальный; по преобладанию единых начальных и групповых методов воздействия на образовательный и воспитательный процесс: автократический и демократический.

4. Искусство управления заключается в искусстве своевременного выбора стилей, причем наиболее эффективным является ситуационный, гибкий стиль руководства, последовательно изменяющийся в зависимости от складывающихся управленческих ситуаций

3.2. Управление педагогическим коллективом учебного учреждения.

Опрос средних и высших учебных учреждений г. Рудного за период с 2016 по 2017 гг. позволил выявить основные причины, вызывающие ухудшение морально-психологического климата в педагогическом коллективе.

Среди причин, в первую очередь, выделяется недостаточный уровень культуры общения педагогов. Отношения - это система субъективных эмоцио

нальных связей начальника с подчиненными, образованных в результате проявления его способностей и потребностей во взаимодействии, включенности в служебные взаимодействия и изменений мотивационно-смысловой сферы под влиянием деятельности и характеристик подчиненных. Все это существенно влияет на личность педагога, уровень его общения в коллективе. Столь же часто отмечаются директорами в качестве причины конфликтов разногласия между администрацией и преподавателями. Это еще подтверждает тезис о том, что руководитель является одним из важнейших факторов формирования климата в педагогическом коллективе (32).

Задачи директора по управлению коллективом должны состоять в том, чтобы

- пресекать конфликты бытовые, житейские, не носящие творческий характер, но не избегать творческих конфликтов, используя их для совершенствования учебно-воспитательной деятельности коллектива,
- правильно сочетать права и обязанности членов коллектива, а не призывать к согласию,
- обеспечивать сотрудничество работников, так как коллективное управление делами повышает общую ответственность за работу, развивает творческое отношение к труду, создает благоприятный климат, способствует эффективности педагогического труда.

А.С. Макаренко предусматривал во внутренней структуре педагогического коллектива оптимальное соотношение опытных педагогов и новичков, мужчин и женщин, «людей веселых и угрюмых» (33). Б.Г. Ананьев так же отмечал, что в структуре любого коллектива должно быть определенное соответствие молодых и старых работников для соединения высоких потенциалов развития и жизненного опыта. Развитие организации - это и влияние на среду, это и непрерывное совершенствование структуры, стратегии и стиля управления, состава сотрудников, системы подготовки и расстановки кадров, культивирование общезначимых ценностей совместной деятельности и др.

Для педагога общение не просто вид жизнедеятельности, но и вид профессиональной педагогической деятельности. Выделяют три главные причины низкой культуры общения педагогов:

1) педагог не придает особой роли общению в образовательном процессе и не утруждает себя тщательной организацией общения;

2) преподаватель действует в педагогических ситуациях практически вслепую, не применяя психологических знаний о человеке;

3) далеко не каждый педагог озабочен повышением своей общечеловеческой культуры как фундамента специальной, профессиональной культуры.

Как свидетельствуют данные исследований, не все руководители учебных учреждений оказываются в состоянии создать ту творческую атмосферу, тот морально-психологический климат в педагогическом коллективе, который бы способствовал профессиональному росту каждого педагога, работника. Отсюда и неудовлетворенность педагогов (преподавателей) взаимодействием с администрацией.

Проведенный анализ позволяет выделить следующие основные причины неудовлетворенности педагогов (преподавателей) учебных учреждений взаимодействием с администрацией:

- доминирование установок руководителей на восприятие педагогов как объектов управления, а не как активных субъектов совместной деятельности;

- видение ситуации взаимодействия руководителями только со своей позиции и принятие, исходя из этого, единоличного решения;

- преобладание у руководителей монологического типа общения;

- отсутствие у руководителей открытости и гибкости в процессе взаимодействия с подчиненными;

- требования руководителей к подчиненным выполнять поручения в соответствии с установленными инструкциями;

- избегание руководителями обратной связи на межличностном уровне;

- преобладание отрицательной обратной связи в управленческом взаимодействии.

Проведенный анализ позволил определить типологию руководителей учебных учреждений в зависимости от особенностей управления педагогическим коллективом:

- наиболее оптимальный тип директора -«самопрограммируемый» — обладающий хорошо развитыми поисково-творческими качествами, такой руководитель вольно или невольно сплачивает вокруг себя подобных педагогов;

- директора «исполнительные» нередко добиваются в работе своего коллектива неплохих результатов, но даются они с большим трудом, с огромными затратами физических и моральных сил самого руководителя. Такие директора редко идут на эксперименты в педагогической деятельности, организаторской, предпочитая им четкое выполнение предписаний и инструкций. Когда же инструкции вступают в противоречие с жизнью, возникают подчас конфликтные ситуации между коллективом и администрацией;

- «самоуверенные» директора, высоко оценивая свои педагогические и организаторские способности, часто идут на риск. Педагогический коллектив буквально лихорадит: следование то одним, то другим новым идеям. У педагогического коллектива нет единства цели. За поиском универсальных методик, «самоуверенные» директора забывают главным в их работе - обучаемых. Несмотря на подобные негативные стороны своей деятельности, такие руководители могут «преподнести себя», показать с самой лучшей стороны;

- «непритязательные» директора встречаются очень редко, ибо удержаться в должности директора при чрезвычайно низких деловых показателях сложно.

От того, руководитель какого типа стоит во главе педагогического коллектива, во многом зависит эффективность деятельности педагогического коллектива.

Н.В. Кузьмина, говоря о профессиональной деформации, замечает, что наблюдать ее можно в педагогических коллективах с непродуктивной творческой позицией: отсутствие интереса к научной, специальной и психолого-педагогической литературе, к опыту своих коллег и самое печальное, к собственным учащимся. Люди с этой позицией хотят учить других, ни у кого не учась сами. Данные исследований показывают, что уровень педагогического мастерства возрастными, а также половыми признаками не определяется. Нет однозначной связи между успешностью педагогической деятельности и стажем. Но довольно четко прослеживается влияние уровня образованности на формирование становление педагогического мастерства. Устойчивая связь наблюдается между самообразованием и успешностью педагогической деятельности. Усложнение жизнедеятельности коллектива; научно-методическая работа; участие в фестивалях и конкурсах педагогических проектов и программ (34).

В условиях совместной деятельности исследователи выделяют две стороны. Одна связана с содержанием предметной деятельности, другая - с межличностным взаимодействием участников, решающих общую задачу. Личность педагога является важнейшим источником, внутренним побудителем совершенствования педагогом своего высшего мастерства.

Успешность педагогической деятельности определяется в мотивации известной степени и способностями учащихся. Необходимо сразу отметить, что удовлетворенность учителя педагогическим трудом находится в прямой зависимости и от взаимоотношений с учениками.

Педагогов больше всего сближает совместный опыт преодоления трудностей в работе, общие заботы и радости. Если же профессиональная деятельность и общение наполнены обидами, переживаниями от неудач, конфликтами, то это порождает неудовлетворенность таким коллективом. Заряженный конфликтами климат часто приводит к нервным заболеваниям.

Было установлено, что у низкоуспешных педагогов наблюдается более высокая выраженность таких симптомов стресса, как депрессивность, раздражительность, застенчивость, эмоциональная лабильность.

Серьезная причина заключается в непосредственном распределении нагрузок между преподавателями. Н.В. Кузьмина наиболее четко выделяет причины трудностей педагогической деятельности:

1) объективные, непосредственно не связанные с профессиональной деятельностью, не зависящие от педагога (большое количество обучающихся, отсутствие хороших учебных пособий, наличие в группе трудных учащихся, большая педагогическая нагрузка, большая загруженность общественной работой, недостаточная помощь со стороны администрации);

2) объективные, связанные с условиями жизни и быта (наличие большой семьи, маленького ребенка, плохие квартирные условия);

3) субъективно-объективные, которые коренятся в самом педагоге, но зависят не только от него (недостаток опыта, педагогической, методической и теоретической подготовки, отсутствие коллектива);

4) субъективные (случайность выбора педагогической профессии, слабость воли и характера).

Выводы по параграфу

1. Руководитель педагогического коллектива должен создавать условия для благоприятного морально-психологического климата, творческого труда педагогов.

2. Эффективность деятельности образовательной организации во многом зависит от того, руководитель какого типа стоит во главе педагогического коллектива.

Выводы по главе

1. Педагогические аспекты деятельности руководителя высшего учебного учреждения основываются на: педагогических принципах его деятельности; педагогических методах управления; выборе оптимального стиля

управления; педагогических функций руководителя; педагогических аспектах выработки управленческих решений; личностных качествах руководителя.

2. Руководитель педагогического коллектива должен создавать условия для благоприятного морально-психологического климата, творческого труда педагогов. Важнейшими требованиями к руководителю являются умения планировать, организовывать, контролировать работу коллектива, обеспечивать реализацию принятых решений, распределять и закреплять все участки деятельности за ответственными лицами, устанавливать необходимый порядок и режим работы, взаимную связь и согласованность различных подразделений в решении общих задач.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В условиях продолжающегося реформирования общества система образования играет значимую роль в удовлетворении интересов личности, потребностей региональных рынков труда, перспектив развития экономики и социальной сферы.

Проведенное исследование, его результаты показали, что сформированность системы управления учебным процессом высшего учебного учреждения повышает эффективность, уровень организации образовательного процесса, способствует налаживанию формальных и неформальных отношений в коллективе и удовлетворенности работников.

При этом материалы исследования подтвердили выдвигавшиеся положения о том, что система управления учебным процессом должна представлять собой не только организационную систему, но и педагогическую. Данную систему следует формировать в составе четырех основных подсистем: педагогической; научной; социально-экономической; административной. Функционирование системы управления учебным процессом должно охватывать все четыре выделенных подсистемы. Ведущей при этом является педагогическая подсистема, поскольку в ней реализуется главная цель - образовательный процесс в виде совокупности процессов обучения, воспитания, развития.

Полученные результаты позволяют заключить, что цель исследования достигнута, при этом были решены следующие задачи:

- Проанализировано современное состояние системы образования, определены роль и тенденции развития учебных учреждений;
- проведен организационно-педагогический анализ проблемы системного подхода к управлению учебными учреждениями; определены содержание и структура системы управления учебным процессом в образовательной организации;

- выявлены сущность и специфика компонентов системы управления учебным процессом; проведено экспериментальное моделирование системы управления процессом.

1. Организационные мероприятия:

1.1. В целях повышения эффективности подготовки управленческих кадров учебных учреждений, в соответствии с разработанной автором концептуальной моделью, ввести учебный курс «Педагогическое управление учебно-воспитательным процессом в учреждениях профессионального образования» на методических семинарах, курсах и факультетах повышения квалификации;

1.2. В интересах совершенствования подготовки руководящих кадров учебных учреждений целесообразно предусмотреть изучение спецкурса «Педагогическое управление учебным процессом»;

1.3. Включать в рассмотрение проблем деятельности руководителей различного уровня на рабочих совещаниях учет педагогического управления профессиональными коллективами учреждений образования;

1.4. Проводить обсуждение проблем педагогического управления педагогическими коллективами, а также вопросов совершенствования воспитательного процесса на научно-практических семинарах по вопросам управленческой деятельности.

2. Материальное и методическое обеспечение:

3.1. Для совершенствования практики управления учебным процессом в образовательной организации готовить и издавать учебные пособия на тему: «Пути совершенствования управления учебным процессом в учреждении образования», «Педагогические методы в деятельности руководителя высшего учебного учреждения»;

3.2. Повышать качество образования на основе использования новых информационных технологий.

1. Приведение профильной структуры и территориального размещения подготовки специалистов высшего звена в соответствии с образовательными

запросами населения и потребностями рынка труда, динамикой и перспективами развития экономики и социальной сферы с учетом задач комплексного развития регионов, расширения доступа населения к техническому образованию, демографических процессов.

2. Создание единой образовательной информационной среды в сфере профессионально-технического образования в целях повышения его качества на основе использования новых информационных технологий и повышения эффективности управления высшими учебными учреждениями.

3. Международное сотрудничество в области технического образования с целями вхождения в международное образовательное пространство и международный рынок образовательных услуг, а также развития подготовки иностранных граждан в учебных учреждениях.

ЛИТЕРАТУРА

1. Об утверждении программы развития образования: Конституционный закон РК от 26.05.2000 г. № 56-КЗ.
2. О высшем и послевузовском образовании: Закон РК от 27.08.1998 г. А., 1997.
3. Об образовании: Конституционный закон РК от 13.01.1997 г. № 21-КЗ.
4. Национальная доктрина образования РК. А., 2003.
5. Типовое положение об образовательном учреждении технического образования Постановление Правительства РК от 03.05.2003 г. № 157.
6. Типовое положение об образовательном учреждении высшего образования (высшем учебном заведении) Республики Казахстан: Постановление Совета Министров - Правительства РК от 21.05.1997 г. № 457)
7. О системе государственного управления образованием в Республике Казахстан: Постановление Правительства РК от 18.05.1998 г. № 31.
8. О Концепции модернизации казахстанского образования на период до 2010года: Приказ Министерства образования РК от 10.04.05 г. № 223.
9. О централизованном тестировании: Приказ Министерства образования Республики Казахстан 1999 г. № 4278.
10. Государственный образовательный стандарт высшего образования - Классификатор специальностей высшего образования: Приказ Минобразования Казахстана от 02.07.2001 г. № 2572.
11. Общий классификатор специальностей по образованию ОК 00993: Постановление Госстандарта РК от 30.12.1993 г. № 296.
12. Программа развития профессионального образования Казахстана на 2000-2005годы: Приказ Минобразования Казахстана от 01.02.2000 г. № 305 (с изм. от 10.05.2001 № 2015 и от 09.09.2002 г. № 3242).

13. Примерное положение о совете директоров образовательных учреждений высшего образования Республики Казахстан (от 27.06.2001 г. № 2526/3).
14. Программа развития воспитания в системе высшего образования на 2004-2006годы (утв. Минобразованием РК 06.04.2002 г.).
15. Резолюция Казахстанского совета председателейсоветов директоров учебных заведений (июнь 1999года).
16. О государственном образовательном стандарте: Сборник нормативных правовых актов / Под ред. П.Ф. Анисимова. М.: НПЦ «Профессионал», 1998.
17. Среднее профессиональное образование: Сборник основных нормативных документов / Под ред. П.Ф. Анисимова. М.: НМЦ СПО, 1997.
18. Алексеев М.Б. Системное управление подготовкой профессионалов. СПб., 1997.
19. Битинас Б.П. Многомерный анализ в педагогике и педагогической психологии. Вильнюс, 1971.
20. Блауберг И.В., Юдин Э.Г. Становление и сущность системного подхода. М., 1973.
21. Бордовская Н.В., Реан А.А. Педагогика. СПб., 2000.
22. Бордовский Г.А., Нестеров А.А., Трапицын С.Ю. Управление качеством образовательного процесса. СПб., 2001.
23. Бордовский Г.А. Подготовка специалиста в области образования. Вып.3. Анализ и оценка качества. СПб., 1995.
24. Гершунский Б.С., Никандров Н.Д. Методологическое знание в педагогике. М., 1986.
25. Гуревич К.М. Психологическая диагностика. М., 1981. Давыдов В.П., Сальников В.П., Слепов В.Я. Основы педагогической психологии высшей школы МВД Казахстана: Учебник / Под ред. С.В. Кошелевой. СПб., 2000.2003.
26. Диагностика учебной деятельности и интеллектуального развития / Под ред. Д.Б. Эльконина. М., 1981.1982.

27. Егин Е.Д. Профессиональное образование как главное средство социальной защиты // Совершенствование управления системой высшего образования Санкт-Петербурга. СПб., 1999. С. 23-30.
28. Загвязинский В.И., Атаханов Р. Методология и методы психолого-педагогического исследования. М., 2001. 336 с.
29. Загузов Н.И. Становление и развитие квалификационных научных работ по педагогике в Казахстана 1934-1997 гг.: Автореф. дис. .. докт. пед. наук. СПб., 1999. 46 с.
30. Ильина Т. А. Структурно-системный подход к организации обучения. Вып. 1-3. М., 1971-1972.
31. Кабаченко Т.С. Психология управления. М., 2000.
32. Кан-Калик В.А. Педагогическая деятельность как творческий процесс. Грозный, 1976.
33. Коджаспирова Г.М., Коджаспиров А.Ю. Педагогический словарь. М., 2000.
34. Кричевский Р.Л. Если Вы - руководитель... М, 1998.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Направления	Задачи	Содержание
1. Содержание технического образования и организация процесса	<ul style="list-style-type: none"> • приведение образовательных программ в соответствие с запросами личности, с потребностями рынка труда, перспективы развития экономики и социальной сферы; • изменение структуры содержания подготовки и его качественное обновление с учетом перехода на опережающее образование, обеспечивающий развитие личностно-высшего потенциала специалистов и их мобильности; • совершенствование воспитательного процесса, создание условий для гармоничного развития и реализации ее творческой активности • совершенствование Классификатора специальностей 	<ul style="list-style-type: none"> • усиление общенаучной и общепрофессиональной подготовки; • Расширение интеллектуализации образования; • развитие информатизации образования; • введение в действие нового поколения государственных образовательных стандартов по специальностям; • обеспечения соответствия государственного образовательного стандарта высшего образования(ГОС СПО) тарифно-квалификационным требованиям по должностям; • формирование учебно-программного и учебно-методического обеспечения образовательного процесса,

	<p>соответствии с потребностями рынка труда и перспективами развития общества;</p> <ul style="list-style-type: none"> • развитие гибкости, вариативности и открытости профессиональных образовательных программ высшего образования, профессиональной переподготовки и повышения квалификации в системе многоуровневой подготовки специалистов; • обеспечение преемственности высшего образования с другими уровнями образования; • развитие гуманизация и гуманитаризация образования 	<p>нового поколения учебников и учебных пособий, средств обучения;</p> <ul style="list-style-type: none"> • развитие реализации образовательных программ высших учебных заведениях с учетом развития форм обучения (очной, очно-заочной/вечерней, заочной форм) и их гибкого сочетания в образовательном процессе, развитие дистанционного образования; • введение новых технологий и методов обучения(включая личностно-ориентированные, модульные, интенсивные, информационные технологии); • расширение самостоятельности учебных заведений в формировании содержания образования; • поддержка и развитие инновационных образовательных программ и технологий; • развитие
--	---	--

		<p>научно-исследовательской работы и иной творческой деятельности преподавателей и студентов;</p> <ul style="list-style-type: none"> • создание условий для участия студентов в формировании содержания образования; • развитие внеучебной деятельности студентов; • развитие воспитательной среды, обеспечение вариативности воспитательных систем;
<p>2. Масштабы и структура подготовки специалистов с высшим образованием</p>	<ul style="list-style-type: none"> • приведение масштабов, профильной структуры и размещения подготовки специалистов высшего звена в соответствие с образовательными запросами населения и потребностями рынка труда, динамикой и перспективами развития экономики и социальной сферы с учетом задач комплексного развития регионов, расширение 	<ul style="list-style-type: none"> • формирование объемов и структуры подготовки специалистов в соответствии с потребностями населения и рынка труда; • расширение подготовки специалистов для наукоемких и высокотехнологичных производств, для обеспечения информационных технологий, общегосударственных систем инфраструктуры, для социальной сферы, в области сервиса; сохранение подготовки специалистов по

	<p>доступа населения образованию, демографических процессов</p>	<p>редким специальностям;</p> <ul style="list-style-type: none"> • согласование масштабов профильной структуры подготовки специалистов высшего звена с динамикой развития других уровней высшего образования , общемировыми тенденциями развития профессионально-квалификационной структуры рынка труда; • развитие сети учебных заведений различных организационно-правовых форм, поддержка регионального и муниципального и негосударственного секторов системы образования; • развитие многопрофильное и многофункциональности учебных заведений как основы расширения спектра образовательных услуг, создание и развитие многопрофильных учебных заведений как ведущих центров профессионального
--	---	---

		<p>образования, обеспечивающих удовлетворения потребностей федерального и регионального рынков труда;</p> <ul style="list-style-type: none"> • развитие инновационно образовательного учреждения образования, реализующего широкий перечень образовательных программ; • развитие учебно-производственных комплексов, осуществляющих наряду с реализацией образовательных программ высшего образования производственную деятельность, соответствующую профилю подготовки специалистов; • реструктуризация сети учебных заведений с учетом тенденции интеграции образовательных учреждений в системе высшего образования, формирование региональных образовательных комплексов.
3. Организационно	<ul style="list-style-type: none"> • совершенствование организационно- 	<ul style="list-style-type: none"> • создание условий для нормализации бюджетного

<p>-экономические отношения в системе высшего образования</p>	<p>экономического механизма деятельности системы высшего образования, формирование экономической основы развития учебных заведений в современных социально-экономических условиях.</p>	<p>финансирования, переход на нормативное финансирование;</p> <ul style="list-style-type: none"> • формирование многоуровневой системы бюджетного финансирования образовательных организаций; • упорядочение отношений собственности в системе высшего образования; развитие соучредительства образовательных учреждений; • создание благоприятных условий для привлечения внебюджетных средств в систему профессионального образования; • развитие договорных отношений между учебными заведениями и организациями различных организационно-правовых форм, направленное на расширение подготовки кадров по заказам юридических лиц с оплатой ими стоимости обучения; • использование производственного потенциала учебных заведений для развития
---	--	--

		<p>образовательной и хозяйственной деятельности; расширение участия студентов в производственной деятельности учебных заведений;</p> <ul style="list-style-type: none"> • развитие инновационной деятельности образовательных организаций в области организационно-экономических отношений; • формирование системы маркетинга образовательных услуг и потребности в специалистах с высшим образованием.
<p>4. Управление высшим профессиональным образованием</p>	<ul style="list-style-type: none"> • формирование эффективной системы государственно-общественного регулирования деятельности высшего образования в условиях децентрализации и демократизации образования, расширения учебных заведений 	<ul style="list-style-type: none"> • обеспечение развития самостоятельности учебных заведений, совершенствование механизмов самоуправления; • обеспечение взаимодействия органов управления образованием федерального, регионального и муниципального уровней, отраслевых и региональных органов управления образованием на основе взаимосвязанных программ

		<p>развития профессионально-технического образования;</p> <ul style="list-style-type: none"> • формирование системы управления качеством подготовки специалистов с высшим профессиональным образованием; • развитие общественных организации, расширение их взаимодействия с государственными и муниципальными органами управления образованием; • развитие студенческого самоуправления в образовательных организациях; • мониторинг развития системы высшего образования.
<p>5. Кадровое обеспечение высшего образования</p>	<ul style="list-style-type: none"> • развитие кадрового потенциала учебных заведений в соответствии с современными требованиями к подготовке специалистов. 	<ul style="list-style-type: none"> • развитие системы подготовки, профессиональной подготовки и повышения квалификации кадров для технического образования, включающей в себя: <ul style="list-style-type: none"> • подготовку педагогических и

		<p>управленческих кадров для системы высшего образования;</p> <ul style="list-style-type: none"> • дополнительное педагогическое образование для преподавателей специальных дисциплин; • профессиональную подготовку преподавателей гуманитарного и социально-экономического профилей; • подготовку преподавателям по новым специальностям и дисциплинам; • освоение новых технологий обучения (информационных, модульных, личностно-ориентированных и др.); • использование новых форм повышения квалификации (педагогические мастерские, стажировки и др.); • совершенствование системы аттестации руководящих и
--	--	--

		<p>педагогических кадров;</p> <ul style="list-style-type: none"> • формирование резерва руководящих кадров учебных заведений; • обновление преподавательского состава привлечение молодых специалистов к преподавательской деятельности в учебных заведениях; • привлечение к преподаванию дисциплин работников, имеющих опыт производственной деятельности.
7. Научное обеспечение технического образования	<ul style="list-style-type: none"> • развитие научных исследований по важнейшим проблемам в области технического образования. 	<ul style="list-style-type: none"> • разработка приоритетных направлений научных исследований в области технического образования; • прогнозирование основных направлений развития системы технического образования; • прогнозирование, мониторинг и государственное регулирование подготовки специалистов высшего звена в

		<p>соответствии с запросами личности и потребностями рынка труда;</p> <ul style="list-style-type: none"> • методология формирования содержания образования, обеспечивающая его интеллектуализацию, гуманитаризация, реализацию личностно-деятельностного подхода; • методология разработки государственного образовательного стандарта; • развитие технического образования в системе непрерывного образования; • методология оценки качества образования эффективности деятельности образовательных организаций; • развитие научно-исследовательской и инновационной деятельности образовательных организаций технического образования; • развитие сети научных учреждений, осуществляющих разработку проблем технического образования.
--	--	--

<p>8. Социальное партнерство в системе технического образования</p>	<ul style="list-style-type: none"> • расширение пространства социального партнерства, развитие различных форм взаимодействия субъектов. 	<ul style="list-style-type: none"> • определение перечня образовательных услуг, востребованных на рынке труда; • определение требований к качеству подготовки специалистов и участие в итоговой государственной аттестации выпускников; • определение требований к качеству учебно-программной документации; • совершенствование организации образовательного процесса; • развитие материально-технической базы учебных заведений; • оценка деятельности образовательных организаций, участие в лицензировании, аттестации и государственной аккредитации учебных заведений; • формирование и реализация вариативных воспитательных систем; • развитие профориентации населения;
---	--	--

		<ul style="list-style-type: none"> • трудоустройство выпускников учебных заведений.
<p>9. Международное сотрудничество в области технического образования</p>	<ul style="list-style-type: none"> • вхождение международное образовательное пространство и международный рынок образовательных услуг; • развитие подготовки иностранных граждан в учебных заведениях. 	<ul style="list-style-type: none"> • поддержка интеграционных процессов в области высшего технического образования в государствах СНГ и участие в формировании единого образовательного пространства в СНГ; • развитие сотрудничества с международными организациями (ЮНЕСКО, МОТ и др.), органами управления образованием зарубежных стран; • установление прямых партнерских связей с зарубежными учебными заведениями; • увеличение объема подготовки специалистов из числа иностранных граждан, в том числе на платной основе; • совершенствование образовательного процесса и повышение качества

		<p>ПОДГОТОВКИ СПЕЦИАЛИСТОВ НА ОСНОВЕ ТВОРЧЕСКОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ МЕЖДУНАРОДНОГО ОПЫТА;</p> <ul style="list-style-type: none"> • сравнительный анализ казахстанских системы образования и аналогичных образовательных систем и других государств; • вхождение в систему международного информационного пространства.
<p>10. Нормативно- правовое обеспечение технического образования</p>	<ul style="list-style-type: none"> • создание законодательной и нормативно-правовой базы на федеральном, региональном и муниципальном уровнях для развития системы технического образования в новых социально-экономических условиях. 	<ul style="list-style-type: none"> • развитие законодательной базы высшего технического образования; • формирование целостной нормативно-правовой базы образования; • обеспечение единого правового поля в области технического образования.
<p>11. Информатизация высшего технического образования</p>	<ul style="list-style-type: none"> • создание единой образовательной информационной среды в сфере образования в целях: • повышение качества образования на основе 	<ul style="list-style-type: none"> • создание, распространение и внедрение в образовательный процесс современных электронных обучающих средств; • обеспечение учебных

	<p>использования новых информационных технологий;</p> <ul style="list-style-type: none"> • формирование условий для обеспечения равных возможностей всем гражданам Казахстана на получение образования; • повышение эффективности управления высшим профессиональным образованием. 	<p>заведений средствами вычислительной техники и телекоммуникаций;</p> <ul style="list-style-type: none"> • обеспечение применение информационных технологий в управленческой деятельности в системе образования на всех уровнях управления; • организация информационно-технологического взаимодействия субъектов образовательного пространства; • совершенствование системы подготовки и переподготовки кадров для технического образования в соответствии с задачами информатизации; • вхождение в систему международного информационного пространства.
--	--	--

Приложение 2

Методика «Управленческая матрица»

Опросник включает в себя 40 утверждений, которые касаются какого-либо аспекта, явления в работе руководителя с коллективом. Вы должны определить, в какой степени явление характерно для Вас как руководителя (для Вашего руководителя).

Для оценки степени характерности используется шкала:

СЧ — явление наблюдается систематически (в 80-100% случаев) или часто (60-80% случаев);

И - явление наблюдается иногда (40-60%) (старайтесь этот ответ не использовать);

РН - явление наблюдается редко (20-40%) или не наблюдается никогда (0-20%).

Инструкция: Прочитайте внимательно первое утверждение. Оцените степень выраженности явления в Вашей работе (в Вашей организации). Справа от порядкового номера поставьте один из условных знаков (СЧ, И, РН), отражающий степень выраженности явления в Вашей работе (в Вашей организации). Рассмотрите и оцените, таким образом, последовательно все 40 утверждений.

1. В коллективе, которым я руковожу, проводятся (силами собственных специалистов или внешних консультантов) обследование социально-психологического климата, мнений, настроения людей.

2. В работе коллектива используются, где это необходимо, стандартные правила, методические указания, инструкции и другие управленческие документы.

3. Я обосновываю и отстаиваю мнение коллектива (если убежден в его справедливости) перед вышестоящим руководством.

4. Тщательно планирую работу аппарата управления.

5. Прикладываю все усилия, чтобы добиться от подчиненных выполнения плана.

6. Мои подчиненные четко знают свои и общие задачи, стоящие перед организацией.

7. Я лично решаю, что и как должно делаться в коллективе для достижения производственных целей, предоставляя подчиненным исполнительские функции.

8. Допускаю в работе подчиненных проявление высокого уровня инициативы и самостоятельности в выборе способов достижения, стоящих перед нами целей.

9. Допускаю это не только в выборе способов, но и в самом процессе выработки целей при условии, что подчиненные обосновывают их важность и напряженность.

10. Мне как руководителю приходится в отступление от установленного графика идти на организацию в коллективе работ по выходным дням или сверхурочно.

11. Для обеспечения контроля за выполнением планов и дисциплины исполнения требую, чтобы подчиненные информировали меня о проделанной ими работе.

12. Допускаю, чтобы подчиненные устанавливали свой собственный темп, режим и порядок выполнения работы, если это не отражается отрицательно на конечных результатах и способствует улучшению взаимодействия.

13. Осуществляю руководство, обращаясь при необходимости за советом к своим подчиненным, а также консультируюсь с другими людьми.

14. Стараюсь поддерживать в коллективе определенный деловой этикет, стиль отношений и поведения. Слежу, чтобы подчиненные придерживались их.

15. Планирую служебный рост подчиненных так, чтобы люди знали перспективы своего продвижения и условия, требуемые для этого.

16. Считаю, что в условиях научно-технического прогресса лучшие результаты в производстве и управлении (качество, надежность, точность и т.д.) достигаются, когда человек или коллектив работает в условиях принудительного режима (по типу конвейерного), задаваемого извне машинами, технологией или общей организацией трудового процесса.

17. В работе коллектива, которым я руковожу, бывают сбои, авралы.

18. Информую коллектив о событиях, происходящих в нем, и общем положении дел в системе управления.

19. Поддерживаю свой внешний вид, одежду, порядок в кабинете, манеры поведения на должном уровне.

20. Оплата и стимулирование труда в коллективе осуществляется в соответствии с реальным вкладом каждого в общий результат.

21. Как руководитель я провожу в жизнь долгосрочную кадровую политику (придерживаюсь на практике определенных, известных коллективу принципов найма, продвижения, увольнения работников).

22. Анализируя работу своих подчиненных, прихожу к выводу, что они недостаточно знающие и умелые работники, у них не хватает инициативы, деловитости и других необходимых качеств.

23. В руководстве использую личный положительный пример как средство повлиять на подчиненных и создать благоприятный социально-психологический климат в коллективе.

24. В коллективе, которым я руковожу, бывают конфликты.

25. Создаю условия, при которых подчиненные имеют благоприятные возможности выразить свое мнение и оказывать практическое влияние на управленческий процесс.

26. В руководстве использую делегирование полномочий (оставляю за собой решение лишь наиболее важных вопросов, а второстепенные передаю на нижние уровни).

27. Читаю книги и другие публикации о том, как работать с людьми в процессе руководства.

28. Как руководитель придерживаюсь на практике известных мне теоретических и прикладных рекомендаций по работе с людьми.

29. Считаю, что для повышения отдачи от людей в сфере управления ведущую роль должны играть организационно-технические факторы (например, технические средства, приказы, регламенты, инструкции), а на втором плане должны находиться социально-психологические (доверие, морально-психологический климат, сознательность и др.).

30. Производственные результаты коллектива, которым я руковожу, бывают высокими.

31. Как руководитель я создаю условия для обеспечения физического здоровья подчиненных на работе и в быту, побуждаю их укреплять свое здоровье.

32. Для обеспечения высоких производственных результатов создаю в коллективе условия для проявления творчества, новаторства, инициативы.

33. Требую от подчиненных точных обоснований при формировании производственных планов и мероприятий по совершенствованию производства и управления.

34. Ради производственной необходимости приходится отодвигать на второй план решение таких вопросов развития коллектива, как анализ и улучшение социально-психологического климата, поддержание общего порядка в организации труда и т.п.

35. Прилагаю усилия, чтобы добиваться от подчиненных обеспечения высокой трудовой дисциплины и выполнения принятого распорядка дня.

36. Работа коллектива осуществляется на основе четкого баланса прав, обязанностей, функций, ответственности и их справедливого распределения между подразделениями и членами коллектива.

37. Для достижения высоких производственных результатов в коллективе осуществляется профессиональная учеба и поощряется самостоятельная работа по повышению квалификации.

38. Большое внимание как руководитель я уделяю контролю действий подчиненных, поддержанию высокого темпа и качества их работы.

39. Стиль руководства, которого я придерживаюсь, оказывает положительное влияние на поведение членов коллектива, их отношение к работе и общий социально-психологический климат.

40. Стиль руководства, которого я придерживаюсь, оказывает положительное влияние на производственные результаты коллектива.

При желании укажите свои Фамилию, имя и отчество _____

Спасибо за участие!

Обработка результатов

1. В опросном листе должны быть представлены ответы на все 40 вопросов.

2. Обведите кружком порядковые номера следующих позиций опросного листа: 7, 10, 16, 17, 22, 24, 29, 34.

3. Проставьте по единице (1) рядом с теми обведенными порядковыми номерами, на которые вы ответили «редко» (Р) или «никогда» (Н).

4. Также проставьте по единице рядом с теми неотведёнными порядковыми номерами, на которые Вы ответили «систематически» (С) или «часто»(Ч).

5. Теперь обведите кружком не порядковые номера, а те единицы, которые Вы проставили рядом со следующими порядковыми номерами опросного листа: 1, 3, 7, 8, 9, 12, 13, 14, 15, 18, 19, 20, 21, 23, 24, 25, 26, 27, 31, 39. Если рядом с какими-то номерами единицы не окажется, то ничего не обводите.

6. Подсчитайте число обведенных единиц и запишите в графу Л(ориентация на отношения с людьми).

7. Подсчитайте число необводенных единиц и запишите в графу П(ориентация на организацию производства).

8. Вычислите затем значения: $Сл — 5Л$ и $Сп = 5П$.

9. Нанесите полученные значения L и L на соответствующие оси графика; проведите из этих точек перпендикуляры к осям и найдите точки пересечения этих перпендикуляров между собой на графике.

Фактор	Значения	Комментарии
Я - ФИО Осознание себя, самоидентификация	<p>А) Личность (9). Индивидуальность.</p> <p>Б) Руководитель (4). Теоретик. Педагог (3). Преподаватель (2). Учитель. Профессионал (4). Трудоголик. Работник. Новатор. Лидер. Директор.</p> <p>В) Человек (4). Женщина (4). Мама (6). Жена (4). Бабушка. Дочь. Я и моя семья. Отец.</p> <p>Г) Нужен, и это прекрасно. Человек, которому ничто не чуждо. Член коллектива. Маленькая частица большого коллектива. Здесь- на своем месте. Причастно к общему делу. Ответственный человек.</p> <p>Д) Творец своего счастья. Эмоциональный человек. Добрая. Иногда просто слабая женщина. Беспокойный человек. Частица вселенной. Пенсионер. Реалист.</p>	<p>Следует отметить развитое личностное и профессиональное самосознание работников.</p> <p>Воспринимают, идентифицируют себя прежде всего как личность (А), как профессионала, руководителя, педагога (Б). Интересно отметить высокий уровень самоидентификации женщин (В). В целом несомненен позитивный настрой работников, осознание себя как члена трудового коллектива (Г).</p>
Мы-.... Осознание себя как члена группы, групповая самоидентификация	<p>А) Коллектив (13). Работоспособный коллектив. Члены одного коллектива. Соратники (2). Единомышленники (4).</p>	<p>Явно выделяется высокий уровень групповой идентификации работников как единого коллектива, педагогов</p>

	<p>Коллеги (4). Команда (2). Педагоги (3). Преподаватели (2). Воспитатели. Работники(2). Содружество (3). Слаженный педагогический и студенческий коллектив. Помощники друг другу. Большая "машина" учебного процесса. Единое целое. Общая идея. Вместе. Уважаем друг друга (2).</p> <p>Б) Семья (6). Компания друзей. Друзья.</p> <p>В)Казахстанцы. Общество. Великая страна. Граждане.</p> <p>Г) Все такие разные. Вместе сильны в единстве. Много можем. Мы надеемся на лучшее в этом мире. Песчинка на этой планете. Члены студенческого кооператива. Познание себя и окружающего мира. Способны на большее.</p>	<p>единомышленников (А). Следует использовать значительный групповой потенциал трудового коллектива института, что несомненно способствует решению задач</p>
<p>Жизнь-... Отношение к жизни</p>	<p>А) Прекрасна (8). РАдость (2). Это здорово. Всегда приятно. Прекрасная штука, Удивительно. Совершение планов, идей. Надо ценить.</p>	<p>Несомненен жизнеутверждающий и оптимистичный настрой работников (А). Следует отметить</p>

	<p>Удивительно. Удивительно и разнообразно. Пусть будет всегда на нашей планете. Цени каждое ее проявление. Постоянный рост (2). Движение (2). Самопознание в наших руках. Успех. Поиск.</p> <p>Б) Работа (3). Работа и семья. Дети. Моя работа, любимые мужчины. Божье предназначение.</p> <p>В) Успехи и неудачи. Полосатая зебра. Это чередование белых и черных полос. Сложная штука (2). Дается 1 раз. Не легка. Иногда заводит в тупик. Это сложная вещь. Коротка. Так быстротечна. Дается всего 1 раз, Бесконечная борьба за выживание. Решение трудных задач. Борьба. Обязанность.</p>	<p>отождествление жизни с работой (Б). В то же время отмечается сложность жизни наличие проблем (В).</p>
<p>Успех-... Осознание успеха</p>	<p>А) Результат хорошего труда (3). Достигается большим упорным трудом (3). Для педагога - правильное воспитание его учеников. Труд. Достижение цели (2). Творчество (2). Это вознаграждение за труд (3).</p>	<p>Ярко выражено отождествление успеха с результатами труда, мотивирующая сила успеха (руководителям следует ярче подчеркивать и отмечать успехи работников). На</p>

	<p>Зависит от самого себя. Итог стараний. В Наших руках. Сопутствует тебе если ты к нему стремишься. Когданибудь придет. Приходит к тем кто его добивается. Удача. Исполнение задуманного. Упорство в работе. Радость. Радует. Окрыляет и придает уверенности в себе (2). Удовлетворение. Необходим . Морально стимулирует труд. признание тебя другими (2). Стимул к росту. Это радость и он внушает самоуважение. Это возможность выразить себя. Придет. Не должен кружить голову.</p> <p>Б) Зависит от поддержки со стороны. Не всегда зависит от меня. Не для всех. Благодатная почва для карьеристов. Приходит и уходит, а работа остается. Кто много добивается, тому многого не достает.</p>	<p>лицо уверенность большинства работников возможности достижения успеха за счет своего труда (А). В то же время часть работников имеет особый взгляд на успех (Б).</p>
<p>Неудача-... Осознание неудачи</p>	<p>А) Временный явления (7). Требует анализа. Мобилизует силы. Без нее не бывает</p>	<p>Достаточно взвешенное и оптимистичное</p>

	<p>успеха. Бывает у всех. Нужна чтобы понять, что такое удача. Необходимо, как стимул к совершенству. Стимул к исправлению ошибок (2). Заставляет думать о совершенном. Систематизирует движение к успеху. Это вклад в копилку жизненного опыта. Закаляет. Заставляет раюотника свою деятельность. Постигает тех, кто недостаточно приложил усилия для решения поставленной цели. Не для всех. Постигает только слабых. Огорчает (3). Просчет. Боль. Ошибка (3). Поражение. Это случайность. Легко устранима. Определенный результат деятельности. Стечение обстоятельств. А ну ее в болото.</p>	<p>отношение к неудачам, к той роли, которую они играют в жизни человека.</p>
<p>Удовлетворение-...</p>	<p>В любви лизких тебе людей. В работе (5). Радость от труда. Это хорошая работа. От выполненной работы. От хорошо сделанной работы. Вдохновение.</p>	<p>Примечательно отождествление удовлетворения с работой, трудом.</p>

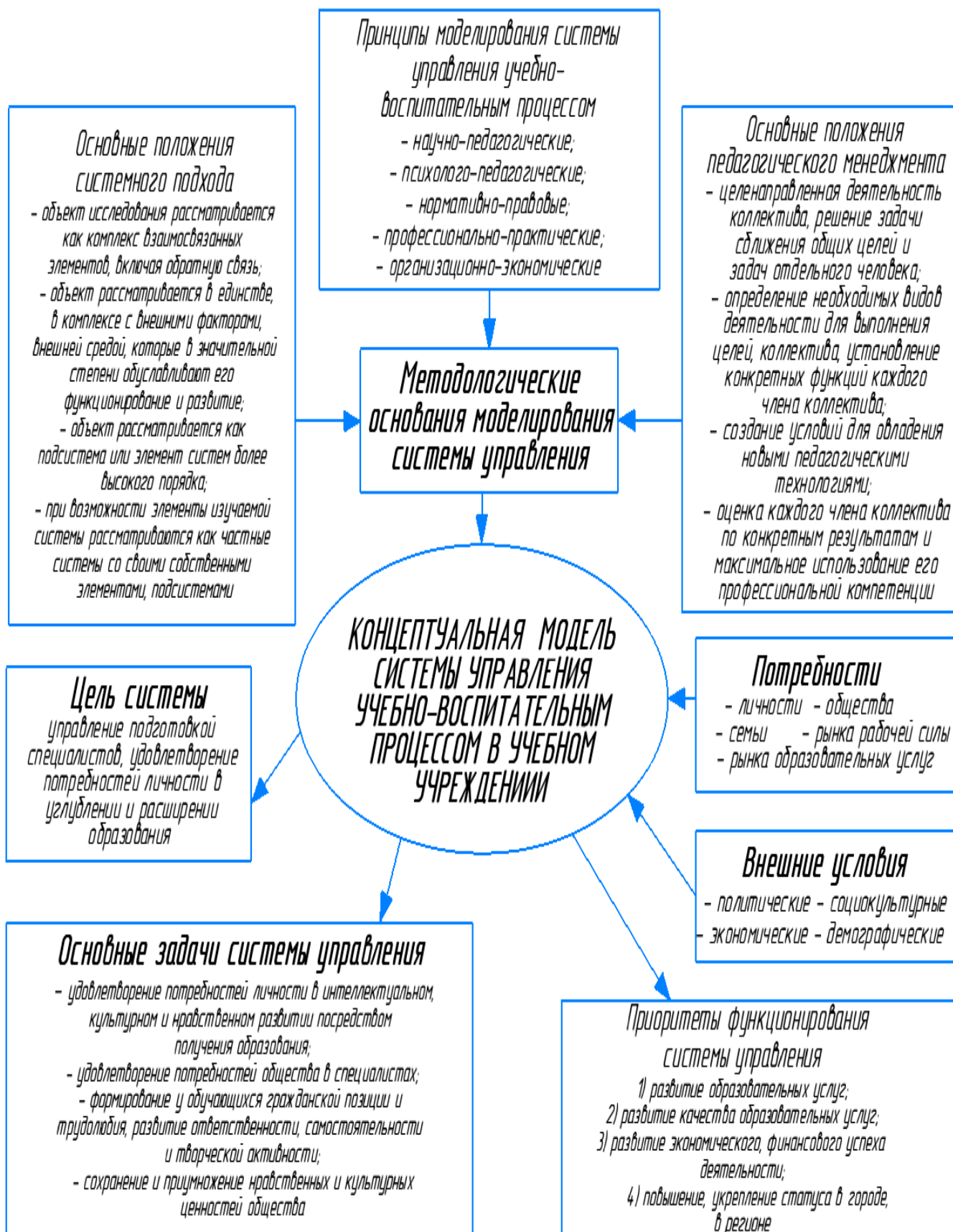
	<p>Вознаграждение за труд. Положительные эмоции от результата творческой деятельности. Когда все получается. В зарплате. Радость. Приятное состояние души. Покой. Это вера в себя. Сигнал к самосовершенствованию. В общении с друзьями. Когда люди о тебе помнят, и помнят через определенный отрезок времени.</p>	
Неудовлетворенность	<p>В зарплате (3). В жилищных условиях. Работа в пустоту. Много сил затрачивается на решение поставленных задач, а все впустую. От работы, деятельности самое худшее озлобляет. От собственных необдуманных поступков. Сигнал к действию. В работе заставляет искать новые решения. Бестолковостью помощников. Отрицательные эмоции в процессе деятельности. Исправимо.</p>	<p>Типичные проблемы, следует отметить отсутствие ярковыраженных негативных эмоций.</p>
Работа-...	<p>А) То, Чем занимаемся с удовольствием. Любимое дело. Удовлетворяет. Это</p>	<p>Данный пункт ярче всего отражает позитивный настрой</p>

	<p>призвание. Реализация своих способностей. Мне нравится. Основы достижение успеха. Должна приносить удовлетворение. Радость. Источник жизни. Жизнь (3). Часть, при чем большая в жизни (3). Смысл жизни (2). Способ и возможность реализовать себя. Труд. Организует. Лечит (2). Главное условие развития личности. Средство выражение собственного "Я". Самоутверждение человека. Продляет активную часть человека. По самообразованию личности. Это молодость души. Возможность предотвращения цели. Возможность реализовать себя. Постоянная работа над собой. Способ самовыражения. Возможность быть востребованным и полезным. Потребность. Творчество. Удовольствие. Физическая - радость тела. Умственная - гимнастика ума. Повседневный труд. Любить</p>	<p>работников на свой труд в институте (А).</p>
--	--	---

	<p>отдачи. До седьмого пота. Это наш долг. Это общение с людьми (2).</p> <p>Б) Необходимость (4). Возможность заработать на достойную жизнь. Материально обеспечивает. Это способ существования (2). Финансовый источник жизни (6). Материальные возможности. Это зарплата. Обычно нужна. Средство выжить. Материальные блага. Стимул зарабатывать деньги. Стимул. Бывает в тягость.</p>	
--	---	--

Приложение 3

ОБУЧАЮЩИЕ В УЧЕБНОМ ЗАВЕДЕНИИ



Приложение 4
ПРИМЕРНАЯ ПРОФЕССИОГРАММА РУКОВОДИТЕЛЯ
УЧЕБНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1. Подготовленность к работе

Высшее образование, стаж работы после окончания вуза не менее 5 лет.

Владение основами теории управления образовательными организациями, основами педагогики высшего образования, основами экономических знаний.

Владение основами маркетинга в вузе, теорией и практикой управления маркетинговой деятельностью и организацией службы маркетинга.

Знание общих основ организации и технологии производства, для которого готовятся специалисты в вузе: основ предпринимательской деятельности в условиях рыночной экономики.

Владение основами современных образовательных технологий, информационной технологии обучения.

Умение применять компьютер в управленческом труде.

Знание стандарта высшего образования, требований к учебно-материальной базе учреждений высшего образования, стандартов и нормативов материального обеспечения образовательного процесса.

Владение принципами и методами демократического управления коллективом образовательной организации.

Умение ориентироваться в содержании и методике преподавания всех предметов учебного плана образовательной организации.

Умение выявлять существенные противоречия в практике, осмысливать возникающие в ней затруднения, анализировать учебно-производственный процесс.

Владение правовым минимумом юридических знаний, необходимых для осуществления организационно-педагогических полномочий. Знание основ

образовательной, административно-хозяйственной и финансовой деятельности.

Знание источников бюджетного и внебюджетного финансирования для стабильного развития образовательной организации и достижения его социальной цели.

Умение рационально распределять бюджетные ассигнования, внебюджетные средства и доходы.

Знание Конституции Республики Казахстан, закона «Об образовании», Трудового, Гражданского кодекса, налогового законодательства, государственных стандартов высшего образования и региональной программ развития профессионально-технического образования, национальной доктрины образования.

2. Организаторские качества

Личная дисциплинированность и организованность. Применение принципов научной организации педагогического труда и управления образовательной организацией.

Четкое разграничение полномочий в сфере управления с органами общественного управления учреждением технического образования и вышестоящими органами образования.

Распределение функциональных обязанностей между сотрудниками, обеспечение взаимодействия между членами коллектива, раскрытие творческого потенциала каждого из них.

Умение оперативно решать вопросы и систематически контролировать выполнение принятых решений; подбирать и расставлять кадры профессиональным качествам; объективно оценивать деловые качества людей; информировать об оптимальных способах достижения поставленных задач; формировать доброжелательные отношения между членами коллектива.

Умение разрабатывать нормативные акты образовательной организации (Устав, распоряжения, приказы, инструкции и др.), регулирующие деятельность коллектива; организовать их выполнение, внедрение в практику.

Умение организовать и контролировать образовательный процесс, воспитательную работу с обучаемыми.

Умение организовать хозрасчетную производственную деятельность, использовать экономические способы стимулирования труда сотрудников, поддерживать творческую инициативу работников и обучаемых, внедрить рациональные предложения и передовой педагогический и производственный опыт.

3. Педагогическое мастерство

Умение выделять и формировать актуальные задачи совершенствования образовательного процесса, раскрывать перед коллективом их значимость, определять последовательность и условия решения намеченных задач; моделировать технологию их реализации.

Умение проводить занятия в учебных группах по одному из предметов учебного плана на высоком методическом уровне.

Владение педагогической культурой, методами изучения индивидуальных особенностей обучаемых, эффективными способами их воспитания; знание новых форм и методов обучения.

Применение в повседневной работе рациональных форм и методов учебно-воспитательной работы, новейших достижений психолого-педагогических наук и передового педагогического опыта.

Умение передавать свой педагогический опыт преподавателям, мастерам, другим педагогам; способность объективно оценивать результаты их работы.

4. Характерологические качества

Целеустремленность, деловитость, умение доводить начатое дело до конца, твердость и решительность в реализации принятых решений.

Способность и готовность определить пути и возможности дальнейшего целенаправленного развития образовательной организации и его коллектива.

Высокая требовательность к себе и подчиненным, самокритичность, заинтересованность в профессиональном росте подчиненных.

Чуткое, внимательное и требовательное отношение к обучаемым.

Уравновешенность, тактичность, вежливость, корректность, справедливость во взаимоотношениях с подчиненными и другими лицами.

Высокая культура в личном поведении и в обращении с людьми, пунктуальность, аккуратность.

Умение налаживать деловые отношения с другими предприятиями, организациями, частными лицами.