

Лекция 11. Управление функционированием и развитием образовательных систем.

- Образовательная система как объект управления.
- Системный, процессный и ситуационный подходы к управлению.
- Органы управления образованием.
- Контроль в управлении образованием.

Образование представляет собой социальный институт, в наибольшей степени определяющий пути развития общества. Будучи связанным с другими социальными институтами и подверженным влиянию со стороны базисных социальных структур и надстройки, он в значительной степени отражает все их социально-политические и экономические противоречия, несмотря на свою относительную автономию. Кроме того, образование, в силу специфических особенностей своего становления и функционирования, оказывается достаточно инертным в условиях реформирования, что приводит к определенным, порой негативным социальным последствиям. Доказательством этого могут служить результаты школьных реформ в России, предпринимаемых на разных этапах развития системы школьного образования. Причины неудач реформаторов кроются в недостаточном прогнозировании результатов, в игнорировании системного характера института образования, его связей с другими социальными институтами, в недостаточном учете специфики образования как процесса.

Понятие образовательной системы, ее свойства:

В научной литературе содержится множество формулировок понятия «система». При этом выделяется два основных подхода к ее формированию:

- 1) указание ее целостности в качестве существенного признака всякой системы;
- 2) понимание системы как множества элементов вместе с отношениями между ними.

Под системой понимается «целеустремленная целостность взаимосвязанных элементов, имеющая новые интегративные свойства, отсутствующие у каждого из них, связанная с внешней средой».

В специальной литературе (В.Г. Афанасьев, П.К. Анохин, Н.В. Кузьмина, Ю.А. Конаржевский, В.А. Якунин и др.) отмечается, что любая система имеет: цель, задачи, функции, признаки, структуру, атрибуты, отношения или взаимодействия, наличие двух или более типов связи (прямой и обратной), уровни иерархии.

Среди многих видов социальных систем выделяют педагогические системы. По своим характеристикам педагогические системы имеют реальный (по происхождению), социальный (по субстанциональному признаку), сложный (по уровню сложности), открытый (по характеру взаимодействия с внешней средой), динамический (по признаку изменчивости), вероятностный (по способу детерминации), целеустремленный (по наличию целей), самоуправляемый (по признаку управляемости) характер. При условии целеустремленности и динамичности они еще обладают развивающимися свойствами, что проявляется в их постоянной изменчивости. Педагогические системы являются открытыми, т.к. между ними и окружающей действительностью происходят информационные процессы.

Многие видные ученые посвятили свои работы системному подходу, в которых в разной степени полноты рассматривается такое явление, как педагогическая система. Разные авторы дают следующие формулировки понятия «система»:

1) множество взаимосвязанных компонентов, составляющих определенное целое в своем строении и функционировании (С.И. Архангельский);

2) определенная общность элементов, функционирующих по внутренне присущим ей целям (Ю.К. Бабанский);

3) выделенное на основе определенных признаков упорядоченное множество взаимосвязанных элементов, объединенных общей целью функционирования и единством управления и выступающих во взаимодействии со средой как целостное единство (Т.А. Ильина). В качестве педагогической системы рассматривается и учебный процесс, и средства, методы, организационные формы обучения;

4) любой процесс, проходящий в определенных условиях, в совокупности с этими условиями (В.П. Беспалько). Системы, в которых протекают педагогические процессы, определяются как педагогические системы, обладающие определенными элементами или объектами и их взаимосвязями или структурами и функциями. В качестве системы может выступить вуз, техникум и т.д., в составе которых подразделяются административная, хозяйственная и др. подсистемы. Но ведущим элементом в них является педагогическая подсистема, она же одновременно и система. Педагогическая система, как и любая другая система, имеет свою структуру (дидактическая задача, технология обучения, общественно-государственный заказ, субъекты образовательного процесса). Также под педагогической системой понимается определенная совокупность взаимосвязанных средств, методов, процессов,

необходимых для создания организованного целенаправленного и преднамеренного педагогического влияния на формирование личности с заданными качествами.

Педагогическая система есть «социально обусловленная целостность взаимодействующих на основе сотрудничества между собой, окружающей средой и ее духовными и материальными ценностями участников педагогического процесса, направленная на формирование и развитие личности». Это «относительно устойчивая совокупность элементов, организационное соединение людей, сфер их действия, порядка выполнения функций, пространственно-временных связей, отношений, способов взаимодействия и структуры деятельности в интересах достижения определенных воспитательно-образовательных целей и результатов, решения запланированных культурно-развивающих задач воспитания и обучения человека».

В рамках системного подхода (С.И. Архангельский, В.П. Беспалько, В.И. Зверева, Ю.А. Конаржевский, П.И. Третьяков, Т.К. Чекмарева, Т.И. Шамова, С.В. Яблонский и др.) образовательное учреждение рассматривается как сложная социально-педагогическая система, т. е. как совокупность взаимосвязанных между собой элементов. В ней можно выделить большое разнообразие образовательных систем. Так, целостный педагогический (образовательный) процесс представляет собой систему. Процесс обучения, являясь подсистемой целостного образовательного процесса, также рассматривается как образовательная система. Учебное занятие – подсистема процесса обучения и, в свою очередь, представляет собой сложную образовательную систему.

Каждая отдельно взятая педагогическая система (в частности, ВУЗ как образовательная система) является сложной потому, что сама в своем составе имеет подсистемы в виде групп, классов и т.п., но и сама эта система входит в качестве подсистемы в систему образования.

Педагогическую систему относительно закрытого типа характеризует четко выраженная внутренняя структура, часто иерархическая; она строится по определенным правилам, и индивид подчиняется в ней группе. Наоборот, для открытой педагогической системы характерны высокая степень индивидуализма, минимум стремления членов коллектива к поддержанию как внутренних, так и внешних границ.

Функционирование, развитие и саморазвитие образовательного процесса как педагогической системы – главное условие его существования. Развитие и саморазвитие – это, в основном, реальное средство функционирования, то есть

в широком понимании – следствие целенаправленной деятельности. Например, развитие любого человека есть следствие его деятельности и общения. Всякая образовательная система создается с целью обеспечения развития роста качественного изменения учащихся, в первую очередь, на основе их взаимодействий с преподавателем, друг с другом, с учебником, с ЭВМ и так далее.

Известно, что элементы всякой педагогической системы могут быть системами низших порядков. Для образовательного процесса как системы характерно наличие отношений между его объектами и между их свойствами.

Структура, или организация, системы – важнейшее условие ее существования и столь же необходимый признак. К образовательному процессу как педагогической системе это положение относится самым непосредственным образом, так как бессмысленно вообще говорить о ее наличии без взаимодействия реальных людей, в реальных условиях среднего учебного заведения, учебных занятий и тому подобных.

Образовательный процесс как система имеет конкретные цели, функции и свойства, которые отличаются от целей, функций и свойств составляющих его объектов, отношений и атрибутов. Объекты всякой системы – это просто ее части, компоненты, а атрибуты – это свойства объектов системы. Отношения – это то, с помощью чего система объединяется в одно целое, в нашем случае – это взаимодействие субъектов образовательного процесса в целом.

Наличие двух и более типов связи – также важнейший признак, характеристика, условие существования образовательного процесса как деятельной системы.

Целостность – это важнейшее условие существования образовательного процесса как педагогической системы, главное его свойство и главный признак. Нарушение целостности приводит к распаду вообще деятельностной системы как таковой. Свойство целостности обуславливает взаимосвязь, взаимовлияние, взаиморазвитие всех компонентов и системообразующих факторов педагогической системы в целом.

Таким образом, образовательный процесс, как деятельная система находится постоянно в непрерывном развитии, обладая колоссальной способностью к совершенствованию при условии четкой, научной организации управления им и наоборот, – проявляет склонность к деградации при отсутствии или плохой организации управления этим процессом. Никакого человека в принципе ничему научить нельзя, если он того сам не захочет. Управлять познавательным и самообразовательным процессом – это

значит, в первую очередь, направлять, помогать, поправлять на основе четкого планирования организации и контроля процесса в целом.

Социальный заказ как цель функционирования образовательной системы

Образовательная система, будучи неотъемлемой частью общества, выполняет его социальный заказ. Социальный заказ можно определить как формирование личности, готовой к жизни в современном обществе, к участию в общественном производстве с его современным уровнем. Конкретизировать этот заказ применительно к любой из образовательных систем можно, проанализировав социально-экономическое состояние общества, конъюнктуру рынка труда, уровень общественного производства. Анализ социальной структуры позволяет определить воспитательные цели, отражающие требования к личности, ее нравственности.

С позиций социального заказа конкретизируются и определяются основные составляющие образовательного процесса: его содержание, организация и методы. При этом, видимо, анализ содержания должен проводиться не только с точки зрения обучающего или мировоззренческого эффекта, но и с точки зрения его воспитывающего потенциала, поскольку в педагогике содержание предметов часто недооценивается, и воспитывающий эффект связывается лишь с отдельными дисциплинами, а не с их системой.

Социальный заказ при этом может быть адресован как системе образования в целом, так и конкретной дидактической системе, на деятельности которой он сказывается через посредство изменения политики в области образования. В самом общем виде социальный заказ выражается в идеальной системе требований к уровню и качеству социализации человека. В более конкретном виде, будучи трансформированным в локальной системе, он выражается в определенном содержании образования и принципах организации обучения и воспитания, определяющих функционирование дидактической системы.

Функционирование образовательных систем в рамках единого образовательного пространства

Создание единого образовательного пространства диктуется теми объективными процессами, которые происходят ныне в мировом сообществе, предполагающими необходимость интеграции всех сил в освоении информационных, технологических, экономических и других пространств, что становится важным, системообразующим элементом дальнейшего прогресса. Так, интенсивное распространение телекоммуникаций, Интернета

и других средств, явлений, как бы закрепляя реальность взаимодействия в сфере знаний (в широком их определении), является характерной особенностью сегодняшнего дня и отражает четко наметившиеся тенденции и потребности формирования больших интеллектуальных пространств, что напрямую связано с развитием образовательного пространства.

Во всем мире образовательные границы ликвидируются, повышается мобильность студентов и преподавателей, расширяется обмен научной информацией. Эволюция современных образовательных систем сегодня есть не что иное, как целостный процесс непрерывного изменения и развития составляющих их элементов с направленностью на интеграцию национальных систем в единое мировое образовательное пространство.

Интеграция российской высшей школы в мировое образовательное пространство, ставшая возможной вследствие формирования открытого общества в России, предполагает активное участие российских вузов в международном рынке образовательных услуг, участие в международных образовательных и научно-исследовательских программах, обучение в России, а также в российских учебных заведениях и филиалах российских вузов за рубежом значительного контингента иностранных студентов по приоритетным направлениям науки и техники.

Функционирование образовательных систем на региональном уровне

Процесс дальнейшего сближения образовательных систем на региональном уровне определяется характером развития экономических систем регионов России. Необходимо как можно быстрее проанализировать те достижения и промахи, которые есть в любой системе образования, наметить пути интеграции различных образовательных систем для достижения гармонии интересов населения различных территорий. При этом важно рассматривать факты, события, тенденции в их взаимосвязи и взаимообусловленности, интерпретировать их значимость с точки зрения их системных свойств, вклада в развитие единого образовательного пространства (регионального, федерального, мирового) как главного условия интеграции различных экономических и политических систем.

Повышение социокультурной роли этнического фактора во всех сферах общественного устройства явилось важнейшей особенностью современного мира, привело к усилению регионализма в развитии общества. Термин «регионализм» (учет национальных, экономических и других особенностей, присущих какому-либо региону страны) конкретизируется в понятии «регионализация образования». Как указывает В.М. Петровичев, регионализация образования есть процесс обеспечения полноты и

непрерывности процесса образования конкретного ребенка, проживающего на данной территории. Регионализация образования с точки зрения дидактики – это учет региональных особенностей в содержании и организации учебного процесса. Подобный подход получил отражение в нормативных документах, подготовленных Министерством образования РФ. Это наделение регионов правом и обязанностью выбора собственной образовательной стратегии, создания собственной программы развития образования в соответствии с региональными социально-экономическими, географическими, культурно-демографическими и другими условиями.

Информационные технологии в открытых образовательных системах

В последние годы все большее значение в развитии и функционировании открытых образовательных систем приобретает использование современных информационных технологий. Для этого необходимо создать систему информационной поддержки всех процессов, выполняемых в образовательных учреждениях.

Определяющим условием эффективности модернизации российского образования на основе новых информационных ресурсов, технологий является соответствие информационно-инновационного процесса гуманитарной сущности современного социально-личностно-ориентированного воспитания и обучения. Уже на этапе целеполагания разработки и реализации информационно-образовательных проектов ориентация на возрожденные в отечественном образовании гуманистические ценности позволяет существенно ослабить противоречия когнитивной (технологически детерминированной) и креативной (эвристически детерминированной) идеологий образования. Достижение соразмерности развития технологической и эвристической компонент образования, соответственно определяющих его информационный и гуманитарный характер, обеспечивает единство информационно-образовательного пространства в условиях вариативности современного образования, способствует устойчивому функционированию образовательных систем.

Потребность в концептуальной, теоретической разработке гуманитарных, психолого-педагогических аспектов информатизации образования при росте интенсивности применения новых информационных ресурсов, технологий в учебно-воспитательном процессе школ, дошкольных образовательных учреждений, учреждений дополнительного образования, учреждений профессионального образования и других типов образовательных учреждений страны, а также возрастание требований к качеству информационно-

образовательных средств актуализирует исследовательскую научно-практическую деятельность с целью изучения, обоснования и реализации возможностей сохранения и развития эвристического потенциала образования при оптимизации его инструментально-технологической базы.

Изучение, обоснование новых информационных технологий в качестве средств актуализации, реализации творческого потенциала субъектов образовательной деятельности (учеников, воспитанников, педагогов, психологов, управленцев методистов и др.) способствует разрешению методологических, теоретических проблем информатизации гуманитарного образования, разработке методических рекомендаций по внедрению информационных технологий в практику образовательных учреждений.

Для эффективного осуществления информационно-инновационной деятельности требуются значительные ресурсы (научные, финансовые, кадровые, технические и пр.), необходимо взаимодействие образовательных учреждений, апробирующих в своей практике новые информационные технологии. Ключевую роль в развитии информационно-образовательной инфраструктуры играют высшие учебные заведения и, прежде всего университеты, обладающие в достаточной мере необходимыми ресурсами и способные выступить в качестве научно-методических, экспериментально-исследовательских центров, осуществляющих поиск эффективных вариантов информационной модернизации учебно-воспитательного процесса.

Функционирование образовательных систем в современных условиях проходит на фоне таких неблагоприятных факторов, как социальная и экономическая нестабильность в обществе, острый дефицит финансовых средств; неполнота нормативной правовой базы в области образования; систематическое неисполнение норм законодательства в области образования.

В настоящее время модернизация выступает важным резервом обновления образовательной системы и приведения ее в соответствие с современными требованиями. Так, цель модернизации видится, прежде всего, в создании механизма устойчивого развития системы образования, приведение ее в состояние соответствия с социально-политическими потребностями страны. Если понимать модернизацию как процесс поиска новых форм организации образовательной системы, адекватных сложившимся социальным условиям, необходимо определить основные параметры развития. В качестве таких основных параметров концепцией модернизации образования определены качество, доступность и эффективность образования. Таким образом, развитие (в отличие от процесса функционирования) можно

определить через динамику данных параметров при обеспечении стабильности образовательной системы.

Выделяют следующие государственные органы управления образованием:

- Министерство образования;
- отраслевые министерства и ведомства, имеющие учебно-воспитательные учреждения;
- местные органы власти и управления, их соответствующие структурные подразделения.

Министерство образования является центральным органом государственного управления образованием. Центральный орган государственного управления образованием совместно с министерствами и ведомствами, имеющими учебно-воспитательные учреждения, принимает участие в разработке и претворении в жизнь государственной политики в области образования, науки, профессиональной подготовки кадров, определении перспектив и направлений развития государственной системы образования, требований к его содержанию, уровню и объему; осуществляет координационные, научно-методические, контрольные функции и государственное инспектирование; обеспечивает связь с другими государствами, организует внедрение в практику достижений науки и мирового опыта; совместно с общественными организациями осуществляет аккредитацию учебно-воспитательных учреждений, выдает им лицензии, сертификаты, разрабатывает условия приема в государственные учебные заведения.

Местные органы власти и управления осуществляют государственную политику в области образования в пределах их компетенции. К их компетенции относятся: установление нормативов бюджетного финансирования; развитие сети учебно-воспитательных учреждений; социальная защита работников образования и обучающихся, воспитанников; создание надлежащих условий по месту жительства для воспитания молодежи, развития способностей, удовлетворения интересов; организация профессиональной ориентации; выдача сертификатов и лицензий на открытие учебно-воспитательных учреждений местного значения, основанных на разных формах собственности, и др.

Для управления образованием могут создаваться соответствующие структурные подразделения местных органов власти и управления, деятельность которых заключается в следующем:

- организация учебно-методического обеспечения учебно-воспитательных учреждений, совершенствование профессиональной квалификации педагогических работников, их переподготовка;
- координация действий педагогических, производственных коллективов, семьи, общественности по вопросам обучения и воспитания;
- определение потребностей и формирование государственного заказа на педагогические кадры, заключение договоров на их подготовку;
- контроль за соблюдением требований к уровню образования, профессиональной подготовки работников, к аттестации учебно-воспитательных учреждений местного значения и др.

Управление основывается на четкой системе контроля, без которого оно имеет фиктивно-демонстративный характер. Контроль в управлении можно рассматривать в трех аспектах. Во-первых, как систематическую деятельность руководителей и органов управления, реализующих одну из основных функций менеджмента. Во-вторых, завершающую стадию его цикла, сердцевинной которой является механизм обратных связей. В-третьих, как совокупность действий должностных лиц, неотъемлемую часть процесса принятия и реализации управленческих решений. В системе управления контроль выполняет следующие основные функции:

- проверочную (установление целесообразности, обоснованности, законности решений; проверка их выполнения, соблюдения технических, экологических, правовых и иных норм и нормативов; выявление ошибок и нарушений);
- информационную (сбор, передача, обработка информации о состоянии объекта);
- диагностическую (изучение и оценка реального положения дел в организации и ее окружении; выявление основных тенденций его изменения, угроз и возможностей, скрытых резервов);
- прогностическую, создающую основу предположений о будущем состоянии объекта и возможных отклонениях от заданных параметров;
- коммуникационную, обеспечивающую установление и поддержание обратной связи;
- ориентирующую, подсказывающую, на что нужно обращать особое внимание;
- стимулирующую (по итогам контроля происходит оценка персонала, поощрение или наказание);

- корректирующую (на основе полученных результатов состояние и поведение объекта (его части) изменяются таким образом, чтобы обеспечивались необходимые значения его характеристик или устойчивость функционирования при отклонении от них);
- защитную (способствует сохранности ресурсов).

Контроль осуществляется в соответствии с определенными принципами. Прежде всего он должен быть всеохватывающим, т. е. держать в поле зрения основные сферы деятельности организации и процессы, протекающие в ней. Речь, разумеется, идет не о тотальности, мелочности, требовании фиксировать любые события - это дорого и практически невозможно. Здесь нужен разумный, научно обоснованный подход, позволяющий вместе с тем получить достаточно полную и объективную картину ситуации. Такой контроль не под силу одному человеку или небольшой группе людей. К нему привлекается весь персонал организации или его значительная часть, ибо наилучший эффект обеспечивает самоконтроль заинтересованных в результатах своего труда исполнителей. Система контроля должна иметь четкую стратегическую направленность, задаваемую основными приоритетами развития организации. Второстепенные сферы ее деятельности тщательно проверять целесообразно далеко не всегда, а некоторые и вовсе не имеет смысла, так как это отвлекает много сил и средств. Контроль осуществляется прежде всего не ради выявления проблем как таковых, сколь бы интересными они сами по себе ни были, а для их успешного разрешения и достижения конкретных результатов. Поэтому бесполезную, ненужную для улучшения деятельности организации информацию собирать не стоит. В то же время, чтобы сформулировать адекватные решения, необходимо точно знать степень отклонения основных параметров от запланированных показателей, его причины и возможные последствия. Современный контроль направлен не на исправление, а на предотвращение ошибок, что значительно дешевле. Поэтому он представляет собой неотъемлемый элемент процесса планирования на всех его стадиях. Эффективный контроль должен увязываться и с изменениями в структуре организации и системе управления ею, поэтому важным требованием, предъявляемым к нему, является гибкость, приспособляемость к изменяющимся условиям. Контроль должен быть своевременным, позволять устранять нарушения, прежде чем они примут опасные размеры, иначе он будет вечно опаздывать и окажется на практике бесполезным. Поскольку контроль не самоцель, а средство достижения цели, он должен служить условием повышения эффективности хозяйствования, следовательно, быть экономичным (приносимые выгоды должны превышать затраты). Это

обеспечивается оптимизацией всех связанных с контролем издержек (на технические средства, сбор, переработку и хранение информации и проч.). Отсутствие экономического эффекта от контроля свидетельствует о том, что он не повышает степени владения руководством реальной ситуацией, более того, направляет его действия по ложному пути. Эффективный контроль индивидуализирован, нацелен на конкретные процессы, результаты, требует учета личных качеств людей, их положения, связей в коллективе. Ориентированность контроля на человека означает его доброжелательность, исключение какой бы то ни было слежки за людьми, поисков «козлов отпущения». А это возможно лишь в условиях максимальной открытости, гласности проведения соответствующих мероприятий. Контроль должен соответствовать характеру своего объекта, а цель его — быть понятной. Сотруднику необходимо показать, что контролируют не его личность, а производственную деятельность, что делается это объективно. Поэтому нецелесообразно применять те методы контроля, которые отвергаются людьми. Желательно избегать чрезмерного контроля над ними, тем более из недоверия, ибо, кроме пустой траты средств и лишних эмоций, это ничего не дает. Выполнение работы нужно контролировать, хотя и не обязательно скрупулезно, и если она не сделана, разобраться, почему так произошло.

С другой стороны, слабый контроль, а тем более бесконтрольность являются признаком безразличного отношения руководства к людям и делам организации.

Нужно иметь в виду, что возможность лишний раз побеседовать с руководителем, установить с ним тесный контакт, обсудить всевозможные проблемы соответствует желанию большинства исполнителей. Руководитель, для которого контроль наряду с планированием является главной служебной обязанностью, должен проявлять при его проведении заботу о людях, поощрять их за любые позитивные результаты. Это стимулирует рост производительности и стремление к самосовершенствованию.

Возложение на то или иное должностное лицо функций контроля требует учета не только его формального положения в служебной иерархии, но и личных качеств, склонностей, отношения к нему коллег и подчиненных. Любой человек, прежде чем контролировать других, должен научиться контролировать себя. В целом на систему управленческого контроля влияют характер деятельности организации, степень ее самостоятельности, факторы внешней среды, позиции менеджеров.

В процессе контроля могут иметь место объективные и субъективные ошибки. К ним можно отнести:

- контроль по случаю, не упреждающий отклонения, а осуществляемый им вдогонку;
- контроль из предубежденности, недоверия, излишне детализированный, тотальный, порождающий несамостоятельность и иждивенчество;
- контроль для проформы, например присутствия на рабочих местах, и проч.;
- ориентация на прошлый опыт, традиции, стереотипы;
- игнорирование личных особенностей людей;
- смещение фактов и выводов;
- отсутствие информирования контролируемых о результатах.

Виды управленческого контроля. Выделяют следующие основные виды контроля:

1. По типу:

- традиционный контроль фиксирует отклонения от плановых заданий и стандартов;
- опережающий контроль отслеживает разрыв между реальным состоянием дел организации и ее целями; по итогам принимаются меры, направленные на их достижение, а не на исправление прошлых ошибок;
- предпринимательский контроль осуществляется над внешней ситуацией и внутренними процессами, факторами, влияющими на них; в результате корректируются сами цели.

2. По видам:

- финансовый,
- маркетинговый,
- контроль качества,
- производственный и др.).

3. По объектам, каковыми являются:

- состояние производственного, технического, кадрового потенциала, объем финансовых ресурсов, материальных запасов, целесообразность их использования;
- эффективность производственной деятельности;
- промежуточные и конечные результаты;
- затраты, потери и их виновники;
- достоверность, качество, доступность, полнота информации;

- сроки исполнения принимаемых решений;
 - имидж организации;
 - сохранение коммерческой тайны и т. д.
4. По субъектам, которые осуществляют процесс контроля:
 - администрация,
 - функциональные службы,
 - специальные подразделения,
 - сами работники.
 5. По интенсивности:
 - Нормальный,
 - Усиленный.
 6. По месту осуществления.
 - Летучий контроль подразумевает, что его субъект и объект пространственно разделены и необходимо их специальное соединение (например, выездная проверка).
 - Стационарный контроль предполагает, что субъект и объект едины (исполнитель сам следит за своей работой).
 7. По целям:
 - фильтрующий контроль призван отделить годное от негодного,
 - корректирующий призван исправить положение дел.
 8. По методам:
 - фактический контроль осуществляется с помощью опроса, инвентаризации, осмотра, разрушения объекта;
 - документальный происходит на основе сверок и проверок документов;
 - оценочный контроль базируется на экспертизе, анализе, сопоставлении с эталоном.
 9. По стадиям осуществления. В соответствии с указанным признаком выделяют три основных вида контроля: предварительный, текущий и итоговый.

Предварительный, как это явствует из самого термина, предшествует активной деятельности, а тем более каким-то конкретным результатам. Его задача в основном состоит в проверке готовности организации, ее персонала, производственного аппарата, системы управления и др. к работе. Он осуществляется путем анализа наличия и состояния ресурсов, их сопоставления со стоящими задачами.

Система управления проверяется на соответствие существующей структуре организации; принятые решения и подготовленные документы

— на правильность оформления, известность исполнителям, понимания теми своих обязанностей, что во многом предопределяет успех будущей работы.

Предварительный контроль персонала призван прежде всего ответить на вопрос, можно ли с его помощью решать стоящие задачи. Кадровые службы на основе тестов, собеседований, экзаменов должны тщательно оценить профессиональную пригодность сотрудников, уровень их подготовки, усвоения инструкций, знание прав, обязанностей, норм выработки, условий поощрения. Третье направление предварительного контроля — состояние материальных и финансовых ресурсов организации. В первом случае речь идет о наличии на складах достаточных запасов сырья, материалов, комплектующих изделий, соответствии их структуры и количества потребностям производства, гарантированности поставок. Финансовое состояние организации контролируется с помощью бюджета или сметы. Объектами изучения здесь являются надежность источников денежных средств и обоснованность предстоящих расходов. Обычно эти документы составляются исходя из опыта. Но по ряду категорий затрат статистика прежних лет не дает достаточной информации для определения необходимых расходов в новых условиях, поэтому контроль может опираться также на данные других организаций и среднеотраслевые показатели.

Текущий контроль (стратегический и оперативный) оценивает реализацию внутренних и внешних возможностей организации. Стратегический имеет в качестве основного объекта эффективность использования ресурсов организации с точки зрения достижения ее конечных целей. Он ведется по таким показателям, как уровень производительности труда, внедрение и использование достижений НТР, новых методов работы, технологий и проч. Такой контроль предназначен для предотвращения ошибок, а не для их исправления и поиска виновных.

Оперативный (административный) контроль (на практике он сливается с оперативным управлением) проводится одновременно с выполнением основной работы.

Его разновидностью является контроль производственный, осуществляемый диспетчером или начальником производственного отдела.

Объектами здесь являются: оперативная подготовка производства, движение изделий в рамках технологического процесса (соблюдение последовательности и сроков выполнения операций, загрузка

оборудования, наличие запасов и заделов на межцеховых складах, выполнение плана по номенклатуре и отгрузке продукции), уровень текущих затрат, дисциплина и т. д.

На уровне отдельных операций осуществляется операционный контроль (точности их выполнения, качества изделий). Он может быть сплошным (предполагает проверку всех без исключения объектов) и выборочным (если число объектов слишком велико или для проверки требуется разрушать изделие. Выборочный контроль требует меньших затрат, но связан с риском случайных ошибок, число которых можно снизить путем увеличения размера выборки (при соответствующем росте расходов).

Важную роль в повышении эффективности контроля технологического процесса может сыграть его карта. Она представляет собой схему, где нанесены допустимые границы параметров качества и результаты измерений, что позволяет сразу же наглядно обнаружить отклонения от стандартов.

В настоящее время в ряде стран, и в первую очередь в Японии, основное внимание уделяется не выявлению и исправлению отклонений от стандартов, а предупреждению их появления. Для этого широко внедряются методы самоконтроля, стимулируется работа кружков качества и т. п.

Третьим видом контроля является итоговый. Обычно он связан с оценкой выполнения организацией своих решений и результатов практических действий, а также сильных и слабых сторон организации. Данные итогового контроля используются для составления очередных планов.

Этапы процесса контроля

Процесс контроля состоит из нескольких этапов. На первом определяются параметры функционирования и развития организации, которые необходимо контролировать, и источники информации о них. Эти параметры имеют вид различных стандартов и нормативов, отражающих заложенные в планы задачи.

Речь может идти о нормативах расходования материальных ресурсов на единицу продукции или объем работ, нормах денежных затрат, показателях эффективности, сроках выполнения или продолжительности тех или иных работ и т. п.

К ним предъявляются такие требования, как обоснованность, выполнимость в нормальной ситуации (слишком высокие нормативы

пугают, а слишком низкие расхолаживают), адекватность отражения реальных процессов.

Не все, что нужно контролировать, удастся выразить в количественных показателях, например морально-психологический климат в коллективе. Это усложняет процесс контроля, но в ряде случаев последний можно осуществить, ориентируясь, скажем, на различные реакции людей.

На втором этапе создается модель организации, на которой отражаются потоки ресурсов, информации, места возникновения затрат, образования промежуточных и конечных результатов, являющиеся наиболее подходящими для наблюдений, - так называемые точки контроля.

Третий этап процесса контроля заключается в получении информации о состоянии и результатах функционирования его объекта, позволяющей принимать обоснованные решения о том, как действовать дальше. Источниками информации служат целевые наблюдения, текущие статистические данные, оперативные сообщения, бухгалтерская отчетность, опросы общественного мнения, итоговые отчеты, специальные аналитические обзоры и др.

Получение информации - самый трудоемкий и дорогостоящий элемент контроля. Величина затрат на это зачастую и предопределяет, даст ли контроль экономический эффект и стоит ли им вообще заниматься (ведь его задача состоит прежде всего в сокращении расходов, а не в их увеличении).

Четвертый этап процесса контроля состоит в анализе и оценке информации. Это позволяет определить наличие и степень отклонений от заданных параметров и необходимость осуществления корректирующих действий.

При оценке могут возникать различные «подводные камни», в первую очередь связанные с психологией людей, поскольку любая информация рассматривается ими через призму личного восприятия, а поэтому приобретает субъективную окраску.

Так, очевидными кажутся те факты, в истинности которых никто не хочет сомневаться, а не те, истинность которых действительно неоспорима. Поэтому сомнению подвергается все, и прежде всего самое очевидное, кажущееся аксиоматичным. Для уменьшения субъективизма и ошибок в крупных организациях создаются специальные подразделения по планированию, сбору и оценке информации.

Пятый этап процесса контроля состоит в корректировке деятельности организации, преодолении отклонений, чья допустимая величина устанавливается высшим руководством.

Это важный вопрос, ибо если эта величина слишком большая, можно вовремя не заметить проблемы и фактические отклонения станут угрожающими; если же она незначительна, организация будет реагировать на любые отклонения, что разорительно. Кроме того, не все отклонения нужно устранять, ибо иногда сами нормы могут оказаться нереальными. На практике существует два варианта корректирующих действий. Первый заключается в устранении причин, порождающих отклонения, их ликвидации или нейтрализации путем совершенствования технологии производства и управления. Второй состоит в изменении стандартов, модификации целей, пересмотре планов, перераспределении заданий.

Но к этому нужно относиться весьма осторожно. Если дела в организации идут неплохо и поставленные цели в основном достигаются, лучше не вносить в ее деятельность лишних изменений, поскольку отклонения далеко не всегда нарушают нормальный ход работы и часто не так уж существенно влияют на конечные результаты. Между тем борьба с ними обходится недешево.

Поэтому система контроля должна срабатывать только при серьезных нарушениях.

Внешний и внутренний контроль

Контроль делится на внутренний и внешний. Внутренний контроль имеет место, когда его субъект и объект находятся в одной системе, внешний — в разных системах.

На предприятии внешний контроль производится администрацией или специальными сотрудниками — контролерами. Внутренний контроль предполагает, что исполнители сами следят за своей работой и результатами и вносят по мере необходимости в нее изменения. Идея внешнего контроля основывается на том, что люди лучше (по крайней мере формально) выполняют свои обязанности, если знают, что за ними наблюдают. Психологи считают, что для этого имеется несколько причин.

Наиболее очевидная состоит в том, что по итогам контроля происходят оценка сотрудников и связанные с ней поощрения, наказания. Пристальный контроль может означать также, что данной сфере деятельности руководство придает особое значение, и поэтому стоит проявить хотя бы показное усердие, чтобы выделиться на фоне остальных.

Наконец, поскольку итоги контроля обычно широко освещаются в коллективе, многие стараются работать лучше для того, чтобы прославиться. Иными словами, на первое место выходит честолюбие. Успех внешнего контроля зависит от ряда обстоятельств. Во-первых, должна быть предусмотрена так называемая защита от хитреца, т. е. от того, кто, ничего не делая, пытается создать видимость активной и добросовестной работы, показать руководству не то, что есть на самом деле, а то, что оно желало бы видеть. Ради такой показухи забрасываются действительно нужные дела, блокируется важная информация, ставящая под сомнения «достижения», осуществляется манипулирование отчетными показателями. Чем выше степень бюрократизации управления, тем чаще подобное ориентированное на контроль поведение сотрудников имеет место. Они больше времени тратят на обман начальства, чем на выполнение собственных обязанностей. Особенно часто это бывает при отсутствии четко определенных нормативов работы и невозможности дать ее результатам рыночную оценку.

Во-вторых, цели, которые ставятся перед исполнителями в системе внешнего контроля, должны быть достаточно трудными, не дающими им «засыпать на ходу», но и не оставлять лазеек для лентяев. Считается, что в наибольшей степени цели стимулируют тогда, когда у исполнителя имеется 50-процентная уверенность в их достижении.

В-третьих, по итогам внешнего контроля обязательно должно следовать поощрение, а если необходимо, то и наказание.

Полностью обеспечить выполнение таких условий можно только при тотальной системе внешнего контроля, что требует огромных материальных и трудовых затрат. При постоянно усложняющейся деятельности она становится экономически и технически непосильной даже для крупных организаций.

Выход из сложившейся ситуации лежит во внедрении, где возможно, практики внутреннего контроля или самоконтроля.

Главная задача последнего состоит в том, чтобы вовремя обнаружить проблему и найти пути ее решения, а не поймать кого-то за руку и наказать. В этих условиях исполнители принимают активное участие в формулировке целей своей деятельности и сами контролируют их реализацию.

Предпосылками внедрения самоконтроля являются преобладание

групповых форм работы и принятия решений, здоровый морально-психологический климат, демократические формы руководства.

Это встречается далеко не везде, в результате чего на практике используется смешанный вариант: внутренний и внешний контроль применяется в определенном соотношении, зависящем от:

- стиля управления (при авторитарном, когда руководитель держит себя по отношению к подчиненным деспотично, преобладает внешний контроль; при демократическом — самоконтроль);
- возможности получить надежную оценку результатов деятельности работников и спросить с них персонально за порученное дело (если такая возможность имеется, предпочтительнее внешний контроль; в противном случае — внутренний);
- характера подчиненных (для недобросовестных, неаккуратных людей больше подходит внешний контроль; для добросовестных и педантичных — внутренний);
- микроклимата в коллективе (при благоприятном — лучше внутренний контроль; при неблагоприятном — внешний, позволяющий волевым путем сглаживать или предотвращать возможные конфликты);
- принятой системы вознаграждения за результаты деятельности (в условиях преобладания индивидуальных форм на первом месте находится внешний контроль; при коллективных - внутренний).

Список рекомендованной литературы:

1. Балыхин Г.А. Управление развитием образования. Организационно-экономический аспект. – М.: Экономика, 2003. – 428 с.
2. Бондырева С.К. Социально-психологические основания развития единого образовательного пространства СНГ: структурно-содержательные и функциональные характеристики взаимодействия субъектов: Автореф. дис. ... д. психол. н. – М., 1999. – 18 с.
3. Гневко А.В. Особенности менеджмента учебных заведений в современных условиях. – СПб.: ИУиЭ, 2002. – 352 с.
4. Гусева Т.И. К проблеме цели функционирования образовательных систем // Социальные проблемы развития человеческих ресурсов: Сб. науч. тр. – М., 1998. – С.88-99.
5. Дендерина В.И. Педагогические теории, системы, технологии. – Ставрополь: СГУ, 1999. – 138 с.
6. Комплексная программа «Интеграция». – М.: Межвузовский центр образовательных программ, 1995. – С. 36.

7. Петровичев В.М. Региональное образование: организация, управление развитием. – Тула, 1994. – С. 34.
8. Реформа образования в России и государственная политика в сфере образования // Вестник образования. – 1992. – №10. – С. 12.
9. Соколова И.Ю. Основы управления педагогическими системами: Курс лекций. – Ставрополь: СГУ, 2000. – 83 с.
10. Соколова И.Ю., Хохлова Д.А. Управление образовательными системами: Уч. пос. – Ставрополь: Изд-во СГУ, 2002. – 122 с.
11. Солдаткин В.И. Проблемы создания информационно-образовательной среды открытого образования // Университетское управление: практика и анализ. – 2001. – № 4. – С.14-17.
12. Третьяков П.И. Адаптивное управление педагогическими системами. – М.: Академия, 2003. – 368 с.
13. Шамова Т.И., Давыденко Т.М., Шибанова Г.Н. Управление образовательными системами: Уч. пос. – М.: Академия, 2002. – 384 с.
14. Шаповалов В.К. Этнокультурная направленность российского образования. - М., 2002. - С. 105.
15. Капырин П.А. Управление инновационным вузом // Вестник Университета (Государственный университет управления). - 2009. - № 8. - С. 211-215.
16. Капырин П.А., Харин А.А. Инновационная деятельность вуза - главный механизм повышения качества подготовки специалистов высшего профессионального образования // Вестник Университета. Государственное и муниципальное управление. (Государственный университет управления). - 2008. - 2(10). - С. 199-205.
17. Шукшунов В.Е. Состояние, перспективы развития и повышения эффективности инновационной деятельности высшей школы России // Инновации. - 2005. - № 6. - С. 11-18.
18. Абчук В.А., Трапицын С.Ю., Тимченко В.В. Менеджмент: учеб. – СПб.: Книжный дом, 2006.
19. Орлова Т.В. Программно-целевой подход к становлению и развитию образовательных учреждений. – М.: Прометей, 1997.
20. Поташник М.М., Лазарев В.С. и др. Управление развитием школы – М.: Новая школа, 1995.
21. Пригожин А.И., Методы развития организация. – М.: МЦФЭР, 2003.
22. Управление развитием инновационных процессов в школе / под ред. Т.И. Шамовой, П.И.Третьякова. – М.: Прометей, 1995.

23. Черникова Т.В. Управление развитием образовательного учреждения: учеб.-метод. пособие. – М.: Сфера, 2005.